ادارة الأفراد والكفاءة الانتاجية

PERSONĪEL MANAGEMENT
AND PRODUCTIVITY

دكتور على السلمى

دكتوراه فى ادارة الأعمال
جامعة انديانا - الولايات المتحدة
أستاذ ادارة الأعمال - كلية التجارة
جامعة القاهرة

الناشر

مكتبة غريب

٣ شارع كامل صدقى (الفجالة)

تليفون : ٩٠٢١٠٧

الاهداء

إلى ...

زوجتى ...

وأولادى .

مقدمة الطبعة الثالثة

لا تزال قضايا الأنتاج والتنمية هى الشغل الشاغل لأبناء مصر ، وتبذل الدولة جهودا غير منكورة فى سبيل زيادة طاقات الأنتاج ورفع مستوى المعيشة للمواطنين . وبرغم ما يبذل من جهد وما ينفق من استثمارات ، وما يستحدث من أساليب الأنتاج والتكنولوجيا المتجددة ، فإن القناعة الأساسية عند الكثيرين أن طاقات الانسان المصرى لم تستثمر بعد الأستثمار الصحيح ، وأن عطاء العامل المصرى فى أى موقع أو مستوى لا يمثل بعد كل ما يمكن (أو يجب) أن يعطيه لبلده .

ومن هنا فلا تزال قضايا إدارة الأفراد تمثل مدخلا هاما من مداخل تحسين الأنتاجية وتطوير كفاءة الأنتاج فى مختلف مواقع العمل سواء بأجهزة الحكومة والمحليات ، أو فى شركات وهيئات القطاع العام والخاص .

أن قضية البشر هى المحور الرئيسى لما يجب أن تتجه إليه جهود التنمية القومية ، ومن ثم فإن الأهتمام بتطوير مفاهيم وأساليب إدارة الأفراد فى مصر يعتبر خطوة أساسية على طريق تطوير الإدارة المصرية ، وبالتالى تحقيق أهداف التنمية القومية .

أ . د . على السلمى
يوليو ١٩٨٥

مقدمة الطبعة الثانية

منذ صدرت الطبعة الأولى لهذا الكتاب فى سبتمبر ١٩٨١ حدثت تغييرات هامة على المستوى العام فى مصر والعالم كان لها آثارها المختلفة على مختلف أوجه الحياة الأقتصادية والاجتماعية . من هذه التغييرات فى مصر الاهتمام بترشيد سياسة الانفتاح الاقتصادى وتوجيه طاقات الاستثمار الجديدة نحو مجالات الأنتاج السلعى ذات الأهمية للبناء الاقتصادى القومى ، كذلك فقد بدأت محاولة لتحديد المشكلة الاقتصادية فى مصر والبحث عن حلول لها من خلال جهود المؤتمر الأقتصادى الكبير الذى دعا إليه رئيس الدولة وعقد فى فبراير ١٩٨٢ . وشهدت هذه الفترة جهودا لتطوير القطاع العام تمثلت فى اقتراح بانشاء ما يسمى « هيئات القطاع العام المستقلة » التى تشرف على شركات القطاع العام وتوجه أعمالها .

وعلى الصعيد العالمى فقد كانت أبرز التغييرات هى أزمة أسعار البترول التى تفجرت بين الدول المصدرة للبترول وبين الدول المستهلكة والتى انتهت إلى تخفيض ملموس فى أسعار البترول الخام تأثرت مصر بمقتضاه حيث تحقق عجز واضح فى ايرادات الدولة من عوائد تصدير البترول المصرى .

وفى جميع هذه المتغيرات فقد كانت ثمة حقيقة واحدة هى أن الأمل للدول النامية ـ ومصر فى مقدمتها ـ لتحسين اقتصادياتها وتطوير الأحوال المعيشية بها ، انما يتوقف بالدرجة الأولى على زيادة الأنتاج والعطاء من جانب أبناء الوطن ، ومن ثم فان رفع كفاءة القوى العاملة وزيادة أنتاجيتها هى فى الأساس نقطة الأنطلاق نحو اعادة البناء القومى .

من ذلك فان أهمية إدارة العنصر البشرى تتأكد ويصبح تطوير أساليب إدارة الأفراد وتحديث وظائفها من المتطلبات الرئيسية للتنمية القومية الشاملة .

دكتور على السلمى
القاهرة فى يوليو ١٩٨٣

مقـدمة

يمر الأقتصاد القومى فى مصر بمرحلة حاسمة من مراحل التطور والنمو تحددت فيها أهداف العمل الوطنى فى زيادة الأنتاج ورفع مستوى الكفاءة الأنتاجية . ولا شك أن تحقيق هذه الأهداف يستلزم جهدا وعملا دائبين من أجل تخطيط النشاط الأنتاجى فى الدولة والأتجاه به ناحية الهدف . ولكن وضع خطة للعمل لا يكفى لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة إذا لم يصحب تلك الخطة حشد للجهود والموارد المتاحة لوضعها موضع التنفيذ الفعال . وقد يتصف اقتصادنا القومى بنقص بعض الموارد الطبيعية وندرة رأس المال اللازم لمشروعات التنمية الأقتصادية ، الا أن أهم ما يعرقل خطة التنمية فى مراحلها الحالية هو نقص الكفاءات البشرية المدربة تدريبا سليما على الأعمال الأدارية والقيادية ومختلف الوظائف والأعمال الفنية . أن أهمية الادارة تنبع من كونها قادرة على تجميع موارد المجتمع والتنسيق بين جهود جماعات العاملين ، الأمر الذى يرفع من كفاءة تلك الموارد والجهود ويزيد من مساهمتها فى تحقيق الأهداف . وادارة الأفراد هى ذلك النشاط الأدارى المتعلق بتوفير احتياجات المشروع من القوى العاملة وضمان الأستخدام الأمثل لتلك الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الأنتاجية . وتزيد أهمية ادارة الأفراد فى معركة الأنتاج لكونها تتصل بالعنصر البشرى فى العملية الأنتاجية وهو أكثر عناصر الأنتاج تقلبا وتغيرا وأصعبها فى التنبؤ بسلوكه المستقبل أو فى فهم محددات هذا السلوك . فالمادة الخام يمكن تحديد مواصفاتها بدقة تامة ويمكن التنبؤ بكيفية سلوكها أثناء العملية الأنتاجية اذ نستطيع أن نحدد ـ تحت ظروف التشغيل العادية ـ ما نحصل عليه من كمية معينة من المادة الخام فى شكل منتج نهائى . نفس القول ينطبق على الآلات وغيرها من عناصر الأنتاج حيث يمكن التحكم فى درجة مساهمتها فى الأنتاج ومراقبة تلك المساهمة بكل دقة . ولكن الوضع يختلف حين التعرض للأفراد والطاقات البشرية كعنصر أساسى من عناصر الأنتاج ومحدد من محددات الكفاءة الأنتاجية . ذلك أن الأفراد ـ على عكس المواد والآلات ـ لهم رغبات وآمال تحكم تصرفاتهم وبالتالى تؤثر على مستويات أدائهم للعمل ، وتحدد مساهماتهم فى أنتاجية المشروع . لذلك فان الرغبة فى رفع الكفاءة الأنتاجية للمشروعات المختلفة تلقى مزيدا من الأهمية على ادارة الأفراد باعتبارها الأداة التى من خلالها يمكن توجيه طاقات الأفراد فى المشروع فى اتجاه المزيد من الأنتاجية .

وادارة الأفـراد فى هذا المعنى لا تنحصر فى ذلـك الجهاز التنظيمى الذى يقوم على تنفيذ وظـائف ادارة الأفـراد التقليدية ـ ادارة المستخدمين ، أو ادارة شئون العاملين وما إلى ذلك من

مسميات ـ ولكنها تتعداها لتصبح وظيفة كل مدير فى المشروع وكل مشرف وكل رئيس مجموعة من الأفراد . ان الادارة هى العمل من خلال الأفراد لتحقيق أهداف المشروع وبالتالى تصبح ادارة الأفراد الوظيفة الحقيقية لكل مدير ؛ اذ بدونها لا يمكنه تحقيق أهدافه . واستنادا إلى ذلك التعريف الواسع لادارة الأفراد سوف نعالج فى هذا الكتاب ـ إلى جانب الوظائف التقليدية لادارة الأفراد ـ موضوعات أخرى أساسية تتعلق بكيفية خلق الجو الصالح الذى يمكّن الأفراد من المساهمة بطريقة فعالة ـ عن رغبة واقتناع ـ فى تحقيق أهداف المشروع ورفع الكفاءة الأنتاجية . بمعنى آخر ؛ فنحن نشير إلى خلق جو من العلاقات الانسانية السليمة التى تنمى روح التعاون والفهم المشترك بين الأفراد العاملين وبين الادارة فى سبيل تحقيق الأهداف المشتركة . وخلق هذه العلاقات السليمة ليس بالضرورة مقصورا على ادارة الأفراد ، بل هو واجب كل عنصر فى التنظيم الادارى على اختلاف مستوياته . ان كفاءة الادارة فى تخطيط وتوجيه العلاقات الانسانية فى المشروع هى غاية فى الأهمية حيث تنعكس آثار نمط العلاقات السائدة على انتاجية العمل وعلى القدرة والرغبة فى التجديد والابتكار ، وبالتالى تؤثر على ربحية وكفاءة المشروع بصفة عامة .

ان طبيعة التحديات التى تواجه الجهاز الأنتاجى فى مصر تحتم على القائمين على ادارته الاهتمام بنمط وأسلوب ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية السائدة فى وحداتنا الأنتاجية . ان أهداف التخطيط والتنمية تبلورت فى هدف زيادة الأنتاج والدخل لرفع مستوى المعيشة . ولا شك أن هناك طرقا متعددة لاحداث هذه الزيادة المطلوبة ، منها التوسع الأفقى فى الأنتاج بزيادة عدد المصانع القائمة وزيادة الرقعة المنزرعة من الأراضى وهكذا . ولكن هناك سبيل آخر هو التوسع الرأسى فى الأنتاج بزيادة الكفاءة الأنتاجية ورفع كفاءة عوامل الأنتاج المختلفة ـ وأهمها العنصر البشرى ـ بهذه الوسيلة نستطيع الحصول على أنتاج أكثر وأحسن باستغلال نفس عوامل الأنتاج المتاحة أو نحصل على نفس الأنتاج باستخدام كميات أقل من عوامل الأنتاج . ولا شك أن ادارة الأفراد وأسلوب العلاقات الانسانية السائد يلعب دورا أساسيا فى النوع الثانى من التوسع الأنتاجى ، أى رفع كفاءة الأنتاج . فلا شك أن الأداء الجيد والكفاءة المرتفعة والتجديد والابتكار وتحسين الأنتاج ، لا يتأتى إلا من أفراد مناسبين لأنواع الأعمال التى يقومون بها من ناحية ، وأن يكونوا راغبين فى رفع مستوى الأداء والكفاءة من ناحية ثانية . أى أن المساهمة الحقيقية للأفراد فى أهداف الأنتاج لن تتحقق الا عن رغبة حقيقية وصادقة تنبع من نفس الفرد عن ايمان واقتناع يخلقها نوع العلاقات الانسانية وفلسفة وأسلوب ادارة الأفراد السائدة .

لقد تحققت فى السنوات الأخيرة تغييرات هامة على المستوى الاقتصادى القومى والعالمى أدت إلى الاهتمام بأمور الادارة عامة وادارة الأفراد على وجه الخصوص . ففى مصر شهدت السنوات القليلة الماضية فى عقد السبعينات تطورات اقتصادية وسياسية هامة كان أبرزها حرب

أكتوبر ١٩٧٣ وما صاحبها وما تلاها من أحداث سياسية واقتصادية فى مصر والعالم العربى والمجتمع الدولى بأسره تبلورت بشكل مجسد فى الارتفاع الهائل لأسعار البترول ومنتجاته . كما كانت سياسة الانفتاح الاقتصادى علامة بارزة على طريق التطور القومى فى مصر أنتجت تدفقا من رؤوس الأموال الأجنبية والعربية والمشروعات المشتركة التى أحدثت حالة من عدم التوازن فى سوق العمل المصرى وباعدت مستويات الأجور فى مختلف القطاعات . كذلك اتجهت الدولة إلى الأخذ بنظام الحكم المحلى فأصدرت القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ ليعطى مزيدا من الدعم للسلطات المحلية وينشىء بذلك اتجاها للتحول نحو فكرة « الموظف المحلى » بكل تداعيات تلك الفكرة على أسلوب ومنطق ادارة الأفراد فى الدولة . من جانب آخر حاولت الدولة اعادة تنظيم شئون الوظيفة العامة فى ا لجهاز الادارى والقطاع العام فأصدرت القانونين رقمى ٤٧ و ٤٨ لسنة ١٩٧٨ على التوالى . وفى نفس الوقت تفجرت مشكلات التضخم العالمى بكل انعكاساتها على الواقع الاقتصادى المصرى وازدياد الضغوط من أجل رفع الأجور والمرتبات فى محاولة للحاق بالأسعار ونفقات المعيشة المتصاعدة ، فكانت اجتهادات مختلفة أعملت الاعتبارات الاجتماعية والسياسية فى شئون الأفراد والوظيفة العامة تجسدت فى القانون رقم ٨٣ لسنة ١٩٧٣ وما سبقه وتلاه من محاولات للاصلاح الوظيفى وعلاج حالات الرسوب الوظيفى ، ثم اصدار القانون رقم ١٣٥ لسنة ١٩٨٠ لعلاج آثار القانون ٨٣ المشار إليه وغيره من محاولات كانت لها آثارها الايجابية حينا والسالبة أحيانا .

ولقد واكب تلك التغييرات السياسية والاقتصادية تحولات اجتماعية أبعد أثرا وأعمق جذورا أنتجت أنماطا جديدة من السلوك الاجتماعى ومجموعات من القيم والمفاهيم انعكست بشكل مباشر على دوافع العمل والأنتاج لدى الأفراد . كما تجسدت ظاهرة الهجرة والسعى للبحث عن فرص العمل فى الأسواق الخارجية وخاصة فى مجموعة الدول العربية ، وأصبح لتحويلات المصريين العاملين فى الخارج شأن عظيم فى توازن الاقتصاد القومى ، مما خلق تناقضا واضحا بين ازدياد الهجرة ومن ثم ارتفاع معدلات تدفق مدخرات المصريين بالخارج من ناحية ، وبين استيفاء احتياجات سوق العمل المحلى من الخبرات والمهارات والمهن الضرورية لعمليات التنمية .

كل تلك التغييرات والآثار المترتبة عليها تشير إلى حقيقة هامة هى ضرورة الأخذ بالمنطق العلمى لادارة الأفراد لامكان ايجاد السياسات والبرامج الكفيلة بتحقيق التوازنات المطلوبة ومعالجة المشكلات المتصاعدة الأمر الذى يحقق فى النهاية خلق قوة عمل مستقرة وفعالة وعلى درجة عالية من الكفاءة .

ولسنا نشير بذلك إلى أهمية ادارة الأفراد على المستوى القومى فحسب ، بل أيضا على مستوى المشروع أو المؤسسة حيث يتم الأنتاج الفعلى للسلع والخدمات وتتجسد انجازات التنمية الاقتصادية .

ويمثل الكتاب الحالى محاولة لتطويع كتابى الأول فى ادارة الأفراد الذى أصدرته عام ١٩٧٠ بعنوان « ادارة الأفراد لرفع الكفاءة الأنتاجية » بحيث يتوافق مع خبرة أحد عشر عاما قضيتها فى المجال العلمى الأكاديمى بجامعتى القاهرة والكويت ، كما يعكس خبرة فى الميدان التنفيذى ساندت الأساس العلمى وصقلته بما شجعنى على اعادة اصدار هذا الكتاب فى منطقه الجديد .
والله أسأل أن أكون أسهمت بقدر فى ارتياد هذا المجال العلمى الخصيب داعيا الله أن يوفقنا جميعا فى تحقيق عزة ومجد مصرنا الغالية .

القاهرة فى سبتمبر ١٩٨١

أ . د على السلمى

الباب الأول :

ادارة الأفراد والكفاءة الأنتاجية

الفصل الأول : ادارة الأفراد والكفاءة الأنتاجية (مفاهيم أساسية)

الفصل الثانى : ادارة الأفراد سبيل تحقيق الكفاءة الأنتاجية .

الفصل الثالث : الاتجاهات الحديثة فى ادارة الأفراد .

الفصل الرابع : الإطار القانونى لإدارة الأفراد فى مصر .

حالات عملية :

- ضحية التبسط .

الفصـــل الأول :

إدارة الأفراد والكفاءة الأنتاجية . . . مفاهيم أساسية

ـ تعريف إدارة الأفراد :

- النظرة التقليدية إلى إدارة الأفراد .
- النظرة الحديثة إلى إدارة الأفراد .
- أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الأفراد .
- أهداف إدارة الأفراد .
- وظائف إدارة الأفراد .

ـ الكفاءة الأنتاجية :

- الكفاءة الأنتاجية هدف أساسى للإدارة الحديثة .
- تعريف الكفاءة الأنتاجية .
- العوامل المحددة للكفاءة الأنتاجية .
- تحسين الأنتاجية .

تعريف إدارة الأفــراد :

النظرة التقليدية إلى إدارة الأفراد :

لم تكن إدارة الأفراد فى الماضى تحظى بإهتمام ورعاية أصحاب المنشآت ورجال الإدارة العليا بها . وكانت نظرتهم إليها تنحصر فى أنها مجرد وظيفة روتينية تختص بأمور قليلة الأهمية لا تأثير لها على كفاءة المنشأة أو انتاجيتها .

وكانت وظائف إدارة الأفراد وفقاً للنظرة التقليدية السابقة تتركز فى الآتى :

- إتخاذ الاجراءات التنفيذية للتعاقد مع العاملين وتعيينهم حسب توجيهات السلطة الإدارية العليا (صاحب المنشأة أو المدير العام مثلاً) .
- إتخاذ الاجراءات التنفيذية لضبط وتسجيل حضور الموظفين والعمال .
- إتخاذ الاجراءات التنفيذية لصرف مستحقات الموظفين والعمال (قد يتم هذا عن طريق إدارة الحسابات فى كثير من المنشآت) .
- إمساك السجلات والملفات التى تحفظ بها بيانات الموظفين والعمال .
- متابعة شئون الاجازات والعلاج والنقل والاعارة وما إليها من أمور تخص الموظفين والعمال .

تلك النظرة الضيقة لم تكن ترى فى إدارة الأفراد سوى جهاز تنفيذى محدود الأهمية لا يرقى إلى مستوى الادارات الرئيسة فى المنشأة مثل إدارة المصانع أو الإدارة التجارية وغيرها .

النظرة الحديثة إلى إدارة الأفراد :

تغيرت النظرة إلى إلى إدارة الأفراد وأصبحت تعتبر واحدة من أهم الوظائف الإدارية فى المنشآت الحديثة .

ويتلخص الهدف الرئيسى لإدارة الأفراد فى الآتى :

« تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ، أى مجموعةً متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه » .

وفى ضوء هذا المفهوم الجديد ، فان إدارة الأفراد يمكن تعريفها بأنها ذلك **« النشاط الإدارى المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة » .**

إن إدارة الأفراد الحديثة تهتم بمحاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية التى توضح لنا طبيعة الدور الجديد الذى تقوم به فى المنشآت المعاصرة :

- كيف تستطيع المنشأة توفير الأفراد اللازمين والاحتفاظ بهم للاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم ؟
- ما هى أفضل الطرق والمصادر للبحث عن الأفراد واستقدامهم للعمل بالمنشأة ؟
- ما هى أفضل الطرق لتحديد ودفع الرواتب والمكافآت والحوافز وغيرها من العوائد المادية مقابل ما يقوم به الفرد من جهد وعمل ؟
- كيف يمكن تدريب الأفراد وإعدادهم لتقبل التغييرات فى طرق ووسائل الأنتاج وكسب تعاونهم لانجاح أعمال المنشأة ؟
- ما هى اتجاهات وآراء الأفراد بالنسبة للمشروع ولجو العمل به ، وكيف يمكن تغييرها لصالح العمل ؟
- ما هى الالتزامات القانونية والضمانات التى يحددها قانون العاملين فى علاقة العامل بصاحب العمل ، وكيف يمكن الوفاء بها على الوجه الأكمل ؟

تلك الأسئلة الأساسية وغيرها لا تتحقق الإجابة عنها إلا نتيجة تخطيط لبرامج عمل محددة تقوم إدارة الأفراد على تنفيذها فى اطار السياسات والاستراتيجيات المحددة بواسطة الإدارة العليا للمنشأة .

أسباب زيادة اهتمام بإدارة الأفراد :

هناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذى حدث فى نظرة الإدارة المسئولة بالمنشآت الحديثة إلى إدارة الأفراد ، ومن أهم هذه الأسباب ما يلى :

- كبر حجم المنشآت فى مجالات الأعمال المختلفة ، وبالتالى زيادة أعداد العاملين الذين تستخدمهم هذه المنشآت ، الأمر الذى أدى إلى زيادة مشاكل التعامل معهم والاحساس بضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شئونهم .
- زيادة الاتجاه نحو التصنيع فى معظم دول العالم ، وبالتالى كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من العسير التفريط فى القوى العاملة التى تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم واجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسئولة .
- إرتفاع تكلفة العمل الانسانى ، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الأنتاج فى مختلف المنشآت ، الأمر الذى يحتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وزيادة انتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التى يقوم بها جهاز متخصص فى شئون الأفراد .
- إرتفاع مستوى تطلعات العاملين ، واختلاف الجنسيات والمهارات والتخصصات ، يجعل من المتعين وجود جهاز مختص يرعى شئونهم وينسق إستخدامهم بما يعود على المنشأة بالمنفعة .

أما السبب الأهم لتطور إدارة الأفراد فى رأينا فينقسم إلى سببين متشابكين هما :

- اكتشاف أهمية الأداء البشرى كمحدد أساسى للكفاءة الأنتاجية .
- اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الأفراد فى توجيه الأداء البشرى والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الأنتاجية .

السبب الأول معناه أن الأنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسى فى تحقيق الكفاءة الأنتاجية ، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هى فى الحقيقة عوامل مساعدة للانسان .

أما السبب الثانى فيوضح أن إدارة الأفراد من خلال حسن أداءها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنشأة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والإستعداد للعمل والعطاء ، الأمر الذى يحقق قدرة أعلى فى زيادة الأنتاج وتحسين الأنتاجية .

أهداف إدارة الأفراد :

إذا اتفقنا أن الهدف هو نتيجة محددة ينبغى الوصول إليها بمستوى معين من الدقة والكفاءة ، نستطيع أن نركز أهداف إدارة الأفراد فيما يلى :

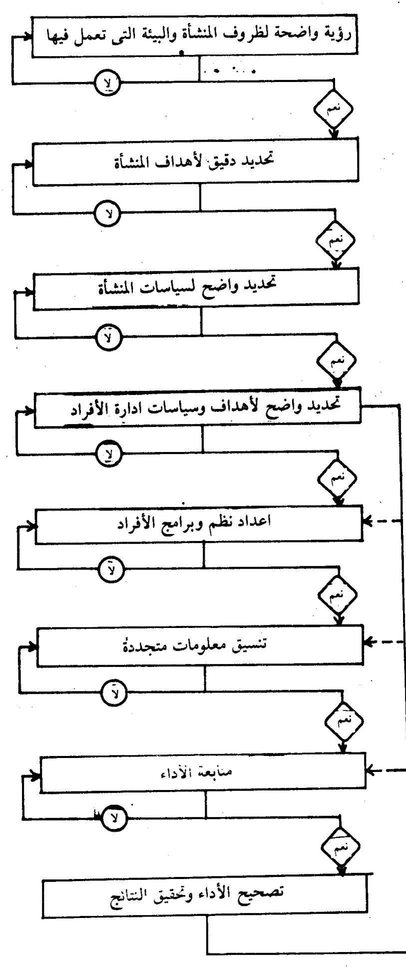
- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة .
- تنمية القوى العاملة وتحسين كفائتها فى الأنتاج .
- صيانة القوى العاملة والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها فى الآداء .
- تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم ماديا ومعنويا وخلق درجة كافية من الرضا والأقبال على العمل .
- المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمرة فى إنجاح أهداف المنشأة .

كيف تتحقق أهداف إدارة الأفراد ؟

يمكن تصور طريقين لا ثالث لهما لتحقيق الأهداف (أى أهداف) :

- الطريق الأول أن تتحقق الأهداف بمحض الصدفة (أى بسبب متغيرات لا دخل لنا فيها) .
- الطريق الثانى أن تتحقق الأهداف بالعمل الجاد والتفكير الخلاق واستثمار الطاقات والامكانيات المتاحة .

انظر شكل رقم ١ / ١



شكل رقم ١/١

طريق تحقيق أهداف إدارة الأفراد

الكفاءة الأنتاجية Productive Efficiency

الكفاءة الأنتاجية هدف أساسى للادارة الحديثة :

ان الوظيفة الأساسية للادارة فى أى مشروع هى تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة ممكنة . وتختلف الأهـداف التى نسعى إليهـا المشروعـات بحسب طبيعـة نشـاط وامكـانيات كل مشروع ، ولكن المبـدأ الأسـاسى الـذى يحكم الادارة هو ضرورة تحقيق انتاج معين (سلع أو خدمات) بدرجة عالية من الكفاءة ، وهذا يدعونا إلى تحديد معنى واضح ودقيق لمفهوم الكفاءة الأنتاجية ، ومن ثم نستطيع تحديد العوامل الرئيسية التى تتحكم فيها . وبناء على هذا التحديد يمكن التأثير فى مستواها عن طريق التأثير فى تلك العوامل .

وعلى ذلك سوف نبحث النواحى الآتية :

أولا : تعريف الكفاءة الأنتاجية .

ثانيا : العوامل المحددة للكفاءة الأنتاجية .

ثالثا : وسائل التحكم فى الكفاءة الأنتاجية للمشروع .

أولا - تعريف الكفاءة الأنتاجية : يمكن تعريف الكفاءة الأنتاجية بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخـدمة فى العملية الانتاجية وبين الناتج من تلك العملية . وبذلك ترتفع الكفاءة الأنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد . فأى عملية انتاجية يدخل فيها عناصر أسـاسية هى العمـل - المواد - ورأس المال والخبرة التنظيمية والادارية . ويتبلور مفهوم الكفاءة الأنتاجية فى امكان الحصول على أقصى انتاج ممكن باستخدام كميات محددة من تلك العناصر ، وبذلك يمكن تصور زيادة الكفاءة الأنتاجية بإحدى الطرق الآتية :

١ - زيادة قيمة المنتج النهائى مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابتة .

٢ - زيادة قيمة المنتج النهائى مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل .

٣ - بقاء قيمة الأنتاج النهائى ثابتة ، وانخفاض قيمة الموارد المستخدمة .

٤ - انخفاض قيمة الأنتاج النهائى مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى .

وعلى هذا الأساس يمكن استخدام تعبير الكفاءة الأنتاجية للتدليل على مدى النجاح فى استخدام عناصر الأنتاج المختلفة مجتمعة ، كما يمكن أن تقاس الكفاءة الأنتاجية لكل عنصر من تلك العناصر على حدة .

بعض مقاييس الكفاءة الأنتاجية :

ان المبدأ العام فى قياس الكفاءة الأنتاجية هو نسبة الأنتاج النهائى إلى الموارد المستخدمة كما يلى :

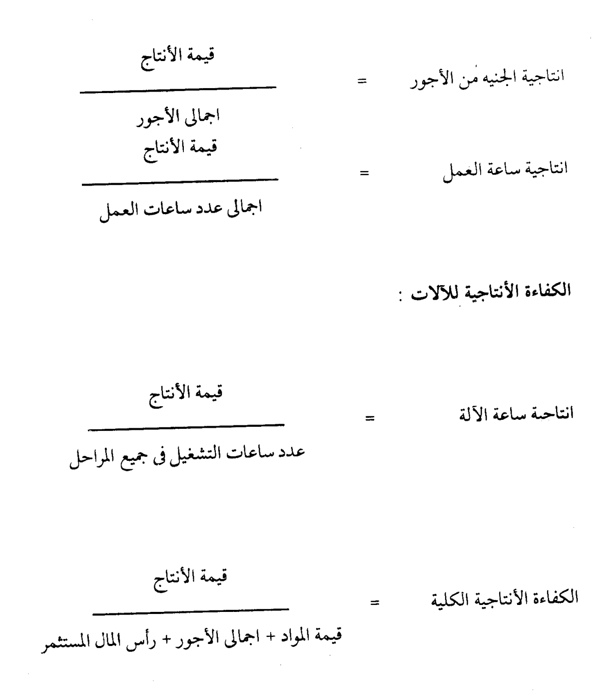
الكفاءة الأنتاجية للمادة الخام :

انتاجية الجنيه من خامات بالأسعار الثابتة = قيمة الأنتاج بأسعار ثابتة / قيمة خامات المستخدمة بأسعار ثابتة

انتاجية الجنيه من خامات بالأسعار الجارية = قيمة الأنتاج بالأسعار الجارية / قيمة الخامات المستخدمة بالأسعار الجارية

الكفاءة الأنتاجية للعمل :

انتاجية العامل = قيمة الأنتاج / عدد العاملين



انتاجية الجنيه من الأجور = قيمة الأنتاج / اجمالى الأجور

انتاجية ساعة العمل = قيمة الأنتاج / اجمالى عدد ساعات العمل

الكفاءة الأنتاجية للآلات :

انتاجية ساعة الآلة = قيمة الأنتاج / عدد ساعات التشغيل فى جميع المراحل

الكفاءة الأنتاجية الكلية = قيمة الأنتاج / قيمة المواد + اجمالى الأجور + رأس المال المستثمر

اذن ، الفكرة الأساسية وراء قياس الكفاءة الأنتاجية هى تحديد مدى نجاح المشروع فى استخدام الموارد الأنتاجية المتاحة له . وبمقارنة نسب الكفاءة بين المشروعات المختلفة فى ذات الصناعة أو للمشروع الواحد فى فترات مختلفة ، أو حتى بين الدول المختلفة يمكن الحكم على قدرة الادارة فى استغلال الطاقات الأنتاجية المتاحة .

ولا يمكن التقليل من أهمية عامل الكفاءة الأنتاجية وأثره على اطراد نجاح المشروعات وقدرتها على تحقيق الأهداف العامة للمجتمع . وتزداد تلك الأهمية فى مجتمعنا بالنظر إلى ندرة بعض العناصر الأنتاجية كالخبرات والكفاءات الادارية والتنظيمات ورأس المال ، الأمر الذى يحتم

حسن استغلال تلك الموارد ومحاولة تنظيم العائد منها . والشكل التالى رقم ١ / ٢ يمثل العلاقة بين الأنتاجية والتطور الاقتصادى للدولة بصفة عامة .

ان أرتفاع الكفاءة الأنتاجية يؤدى إلى زيادة الدخل القومى وارتفاع أرباح المشروعات والدخل الفردى بالتالى ، الأمر الذى يمكّن الشركات والمؤسسات من زيادة الانفاق على البحوث العلمية - نظرا لازدياد الأرباح المحتجزة وزيادة قدرتها على تمويل تلك البحوث - من جهة أخرى ؛ فان ارتفاع الدخل الفردى ينعكس فى زيادة المدخرات التى تمثل مصدرا للاستثمار فى عمليات توسع انتاجية تحددها زيادة الطلب على تلك المنتجات نتيجة ارتفاع مستوى الانفاق على الاستهلاك نتيجة لزيادة الدخول الفردية . تلك الاستثمارات الجديدة وتطور أساليب العمل نتيجة للبحث العلمى المستمر تمكّن من احداث زيادة جديدة فى مستوى الكفاءة الانتاجية وهكذا تستمر الدورة .

اذن نستطيع القول بأن الكفاءة الأنتاجية هى عنصر أساسى من عناصر النمو والتقدم الاقتصادى ، وتنعكس آثارها على المشروعات الفردية وعلى المجتمع بصفة عامة ، وهذا ما يدعونا إلى التأكيد على اعتبار الكفاءة الأنتاجية العالية هدفا أساسيا للادارة فى المشروعات الحديثة تجند طاقات العمل وأساليبه كلها لتحقيقه .

وفى تعريفنا للكفاءة الأنتاجية ينبغى أن نشير إلى حقيقة أساسية كثيرا ما يغفلها الكتاب فى هذا الموضوع ، ألا وهى أن للانتاجية شقين :

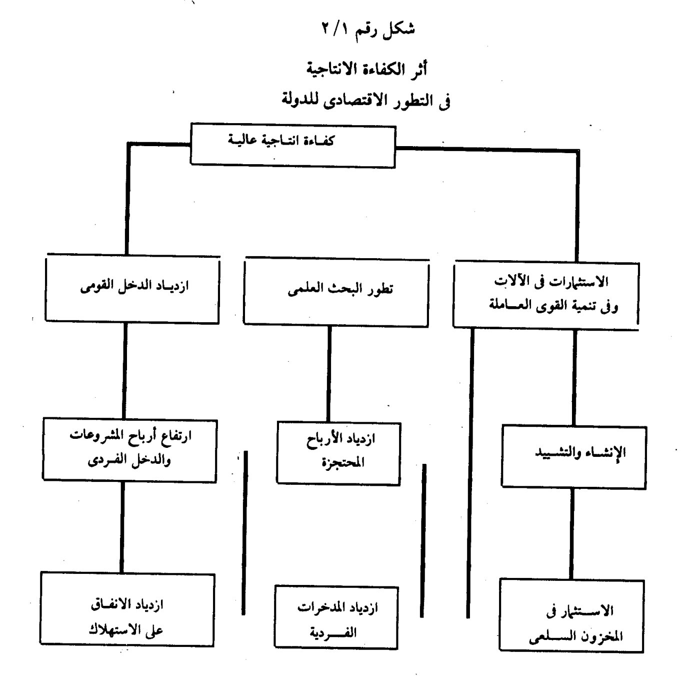
١ - شق كمى بمعنى الأنتاج الذى نحصل عليه باستخدام موارد محددة .

٢ - شق كيفى يتعلق بالجودة والاتقان فى الأنتاج .

وتعود أهمية ابراز تلك الحقيقة إلى أن الادارة فى سعيها لزيادة الكفاءة الأنتاجية كثيرا ما تضحى باعتبارات الجودة فى سبيل زيادة الكمية ، وبالتالى فان مفهوم الكفاءة الأنتاجية لدى الكثيرين يقتصر على الناحية الكمية من استغلال الموارد . ان العامل فى احدى العمليات الأنتاجية قد ينتج عشرين وحدة من سلعة معينة فى الساعة فى بداية التحاقه بالعمل ، ولكنه بعد فترة من الوقت قد يرفع من رقم انتاجه إلى اثنين وعشرين وحدة باستخدام نفس كمية الموارد فى الساعة . وهذا دليل على ارتفاع كفاءته الأنتاجية . من ناحية أخرى فقد يتبلور هذا الأرتفاع فى الكفاءة فى شكل زيادة مستوى الجودة لنفس العدد من الوحدات السابق انتاجها ، ولكن هذا النوع من ارتفاع الانتاجية أصعب فى القياس والتحديد من النوع الأول .

شكل رقم ٢/١

أثر الكفاءة الانتاجية
فى التطور الاقتصادى للدولة



ثانيا ـ العوامل المحددة للكفاءة الأنتاجية : بعد هذا التحديد لمعنى الأنتاجية يصبح من الطبيعى محاولة تحديد العوامل المؤثرة على مستوى الكفاءة الأنتاجية للمشروع بصفة عامة ، وللعامل الفرد بصفة خاصة ، تلك العوامل يمكن اجمالها فى عاملين رئيسيين :

١ ـ عوامل فنية :

(أ) التقدم الآلى والتكنولوجى .

(ب) المواد الخام .

(جـ) تصميم العمل .
(د) طرق وأساليب الأنتاج .

٢ - عوامل انسانية :

(أ) القدرة على الأداء الفعلى للعمل ، وتتحدد بالآتى :

- المعرفة بالتعليم والخبرة والتدريب .
- المهارة - القدرة الشخصية ، التكوين النفسى والجسمانى .

(ب) الرغبة فى العمل ، وتتحد بالآتى :

- ظروف العمل المادية .
- ظروف العمل الاجتماعية .
- حاجات ورغبات الفرد .

ولا شك أن للعوامل الفنية تأثيرها الكبير على مستوى الكفاءة الأنتاجية ، فنوع الآلات المستخدمة ، وجودة المواد الخام ، وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات كلها ، تؤثر بالزيادة أو الأنخفاض على الكفاءة الأنتاجية بحيث يمكن أن ترفع مستوى كفاءة مشروع معين - بفرض بقاء العوامل الانسانية ثابتة - عن طريق تحسين الآلات أو استخدام مواد خام من جودة أعلى ، أو اعادة تنظيم وترتيب العمليات الأنتاجية . وحيث ان محور اهتمامنا فى هذا الكتاب هو تأثير أساليب ووظائف ادارة الأفراد على كفاءة المشروع الأنتاجية ، لذلك سوف نركز البحث هنا على المحددات الانسانية للكفاءة الأنتاجية دون المحددات الفنية حيث مجالها الطبيعى هو كتب ادارة وتنظيم الأنتاج .

المحددات الانسانية للكفاءة الأنتاجية :

ليس هناك من خلاف على أن للعوامل الفنية فى العمل تأثيرها الهام على الكفاءة الأنتاجية للمشروع ، ولكن مهما بلغت تلك النواحى الفنية من الدقة والكمال فمازالت الكفاءة الأنتاجية تتوقف فى آخر الأمر على الطريقة التى يؤدى بها الأفراد أعمالهم . ان الأداء الفردى للعمل Job performance هو المحدد الحقيقى للانتاجية ، اذ الفرد باستخدامه للآلات أو بتنفيذه لمراحل الانتاج يستطيع أن يؤثر كثيرا على كفاءة التجهيز الآلى للمشروع ، وبالتالى على الانتاجية بصفة

عامة . مثلا لو عهد إلى عامل حديث غير مدرب التدريب الكافى بتشغيل آلة حديثة غالية الثمن فلا شك أنه كفيل باتلافها وتخفيض معدل الكفاءة إلى حد بعيد ، بنفس المنطق فان العامل الذى لا يدفعه شعور صادق إلى تحسين عمله أو الذى لا يشعر برغبة حقيقية فى العمل لا يمكن أن نتوقع منه مستوى كفاءة عالية . أى أن التجهيز الآلى وتصميم الأعمال والضمانات الفنية للعملية الأنتاجية رغم أهميتها فى تحديد الكفاءة الا أنها ليست كافية لضمان حد معقول من الأنتاجية ، بل يتطلب الأمر ضرورة توفر عنصرين أساسيين فى الأفراد القائمين بالعمل هما :

- **المقدرة على العمل** **Ability**
- **الرغبة فى العمل** **Motivation**

وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالأضافة إلى الاستعداد الشخصى والقدرات الشخصية التى ينميها التعليم ويصقلها التدريب . وعلى ذلك فان المقدرة على العمل تتخذ مظهرين لابد من توافرهما معا هما المعرفة والمهارة ، فالمعرفة هى أن يحيط الفرد بالأصول والمبادىء التى تحكم عمله ، والمهارة هى القدرة على استخدام وتطبيق تلك الأصول والمبادىء ، فالشخص قد يكون ملما بالأصول والمبادىء والأسس العلمية للادارة والتنظيم ، ولكن هذا ليس كافيا ليجعل منه مديرا ناجحا ، الا إذا استطاع استخدام تلك الأصول والأسس وتطبيقها فى عمله . وهذا مصداق للقول بأن الادارة علم وفن مثلها مثل الطب والأدب .

والعنصر الثانى من عناصر الأداء هو الرغبة فى العمل والتحفز لأدائه ، وعامل الرغبة هذا يحدد بالظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالعمل كما يحدد باحتياجات الفرد ورغباته ومدى ملاءمة نوع العمل لميوله واتجاهاته .

ويمكن توضيح العلاقة بين المقدرة على العمل وبين الرغبة فيه من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل الآتى :

مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة فى العمل .

بمعنى أن المقدرة والرغبة يتفاعلان معا فى تحديد مستوى الأداء ، أى أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص فى العمل ، وبالعكس فان تأثير الرغبة فى العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل . ولتوضيح تلك العلاقة نتصور أنه من الممكن اعطاء قيم رقمية لكل من المقدرة والرغبة لشخصين أ ، ب كالآتى :

الشخص (أ) : مقدرة = ٣ رغبة = ١
الأداء (أ) = ٣ × ١ = ٣

الشخص (ب) : مقدرة = ٣ رغبة = ٣
الأداء (ب) = ٣ × ٣ = ٩

أى أنه رغم تساوى (أ) و (ب) فى مستوى المقدرة على العمل الا أن مستوى الأداء اختلف اختلافا شديدا لاختلافهما فى درجة الرغبة فى العمل ، وبالمثل فانه إذا تساوى الأفراد فى درجة الرغبة فى العمل ولكن اختلفت قدراتهم فان مستوى الأداء يختلف أيضا .

نخلص من ذلك بحقيقة أساسية هى أننا يمكن أن نؤثر فى مستوى الأداء (وبالتالى نؤثر فى الأنتاجية) عن طريق تغيير مقدرة الأفراد على العمل أو بزيادة رغبتهم فيه .

وحقيقة أخرى هامة هى أننا لكى ننجح فى تحسين الأداء (ورفع الكفاءة الانتاجية) ينبغى أن نحدد بدقة أى العاملين هو المؤثر الفعال : المقدرة أم الرغبة ؟ فقد يكون مستوى الأداء منخفضا ليس لأن المقدرة على العمل منخفضة ، ولكن لأن الرغبة فى العمل منخفضة أو منعدمة ، وفى مثل تلك الحالة فان محاولة زيادة المقدرة على الأداء عن طريق التدريب والتمرين مثلا لن تجدى شيئا ، بل الأصح هو محاولة زيادة رغبة الأفراد على العمل .

وأهمية تلك الحقيقة الثانية تتضح لو تبينا أن الادارة فى كثير من المشروعات تنفق مالا وجهدا طائلا على التدريب بغرض رفع مستوى الأداء وزيادة الكفاءة الأنتاجية ، ثم تكتشف أن هذا الجهد والانفاق لم يحققا المطلوب ، ويكون رد الفعل الطبيعى لدى تلك الادارات هو أن تفقد الثقة فى فاعلية التدريب وتعرض عنه حتى إذا ما نشأت حاجة حقيقية وفعلية للتدريب أهملتها الادارة ، الأمر الذى يضاعف الضرر . والخطأ فى هذه الحالة ليس فى التدريب أو القائمين عليه ، وانما هو فى استخدامه فى غير موضعه . بنفس المنطق ، قد تعمد الادارة إلى تطبيق نظام للحوافز والأجور التشجيعية بهدف تحسين الأداء وزيادة الأنتاجية ، ثم لا يتحقق هذا الهدف وبالتالى تفقد الإدارة الثقة بفاعلية الأجر كحافز على زيادة الأنتاج ، فى حين أن المشكلة لا تكمن فى قصور أو عدم فاعلية نظم الحوافز ، بل فى استخدامها فى غير موضعها .

الفكرة الأساسية اذن هى أن التدريب لا يفيد إذا انعدمت الرغبة فى العمل ، والحوافز لا تفيد إذا انعدمت المقدرة على العمل ، والمبدأ الأساسى إذن هو تحليل كل موقف على حدة

وتحديد أى العاملين هو الأكثر أهمية فى تحديد الأداء ومستوى الكفاءة الأنتاجية . والآن نبحث فى شىء من التفصيل مكونات كل من المقدرة على العمل والرغبة فيه .

المقدرة على العمل :

كما سبق أن أوضحنا فان المقدرة على العمل تكتسب من مصادر مختلفة أهمها التعليم والتدريب بالاضافة إلى الخبرة المكتسبة من أداء العمل فعلا . كذلك فان مقدرة الشخص على أداء عمل معين تتوقف إلى حد ما على نوع القدرات الطبيعية التى يمتلكها ، مثلا الكتابة على الآلة الكاتبة تتطلب قدرة معينة على استخدام الأصابع أو بعض الصناعات الدقيقة التى تتطلب قدرات خاصة مثل دقة البصر أو القدرة على تمييز الألوان والأجزاء الدقيقة ، بمعنى آخر فان المقدرة على أداء أى عمل تتكون من جزأين أساسيين :

- جزء مكتسب من التعليم والمران .
- جزء موروث ونابع من الشخص ذاته .

وعلى هذا الأساس فان ادارة الأفراد بامكانها رفع الكفاءة الأنتاجية عن طريق تحسين أداء العاملين بزيادة مقدرتهم على العمل ـ بافتراض توفر الرغبة فى العمل ـ اما عن طريق تزويد الأفراد بالمزيد من العلم والمعرفة والخبرة بالتدريب والمران ، أو تستطيع ادارة الأفراد عن طريق رسم سياسات الاختيار السليمة واستخدام أساليب الاختيار العلمية أن تختار للعمل الأشخاص الذين يتميزون بتوفر قدر عال من المقدرة الموروثة ـ أفرادا ذوى لياقة صحية عالية أو على درجات عالية من الذكاء ، أو لديهم قدرات شخصية مطلوبة للعمل كالدقة فى استخدام الأصابع أو حدة البصر .

الرغبة فى العمل **Motivation**

كما سبق القول فان اهتمام الادارة برفع الكفاءة الأنتاجية وتحسين مستوى الأداء كان إلى عهد قريب منحصرا فى محاولة زيادة المقدرة على العمل دون الاهتمام بالشق الثانى من معادلة الأداء وهو الرغبة فى العمل ، ولكن بتراكم الخبرات والتجارب بدأت الادارة تعترف بأهمية موضوع الرغبة فى العمل (أو دوافع العمل) وبالتالى يصبح من المفيد التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير عليها بغرض رفع الكفاءة .

محددات دوافع العمل :

تتأثر رغبة الفرد فى العمل بثلاثة عوامل أساسية هى :

- ظروف العمل المادية Physical Work conditions
- ظروف العمل الاجتماعية Social Work conditions
- حاجات الأفراد Needs

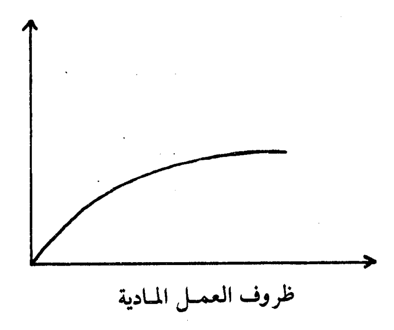
ظروف العمل المادية :

يقصد بها تلك الأشياء التى تشكل جو العمل ، وتؤثر عليه مثل الاضاءة ، والتهوية ، فترات الراحة ، التدفئة ، الرطوبة ، الضوضاء ، والنظافة والتسهيلات المشابهة بصفة عامة . وقد ساد الادارة الصناعية فى فترة من الوقت الاعتقاد بأن تلك الظروف المادية للعمل أساسية وحيوية فى تحديد مستوى الكفاءة الانتاجية . وبالتالى انصرفت الجهود إلى تحسين تلك الظروف وتطويرها بهدف رفع الكفاءة . ولكن مجموعة من التجارب والدراسات العلمية التى أجريت فى بعض المصانع الأمريكية والانجليزية منذ حوالى أربعين عاما أوضحت بجلاء أن هذه النواحى المادية للعمل ليست هى المحدد الوحيد لكفاءة الوحدة الانتاجية بل تلعب الاحتياجات الاجتماعية والنفسية للأفراد دورا هاما فى تحديد كفاءتهم الأنتاجية (١) . وهذا لا يعنى أن تهمل الادارة تلك الظروف المادية للعمل باعتبارها غير هامة ولكن الأفضل النظر إليها على أن هناك مستوى محددا لتلك الظروف المادية (كالتهوية والاضاءة مثلا) لكى يؤدى العامل عمله بكفاءة . وتحسن الظروف المادية للعمل عن ذلك المستوى لا يعنى بالضرورة ارتفاع الكفاءة الانتاجية - أى أن الأفراد لا يندفعون إلى تحسين انتاجهم بالضرورة لمجرد أن الاضاءة أصبحت أقوى أو أن التهوية أصبحت أحسن مما كانت عليه ، على أنه من ناحية أخرى يمكن تصور انخفاض الكفاءة الانتاجية إذا تدهورت ظروف العمل المادية عن ذلك المستوى المطلوب . أى أنه يمكن فى تلك الحالة تصور رفع الكفاءة الانتاجية بتحسين ظروف العمل المادية إذا كانت تلك الظروف على مستوى أقل من المستوى المطلوب . وعلى ذلك يمكن تشبيه العلاقة بين الكفاءة الأنتاجية وبين الظروف المادية للعمل بالشكل الآتى :

(١) دكتور فؤاد شريف - ادارة الأفراد ١٩٥٩ .

شكل رقم ٣/١

العلاقة بين الكفاءة الأنتاجية
وظروف العمل المادية



ظروف العمل الاجتماعية :

بدأت الادارة الصناعية تتبين أهمية ظروف العمل الاجتماعية كمحدد لكفاءة الأفراد الأنتاجية منذ حوالى **١٩٣٠** كنتيجة لسلسلة التجارب الهامة التى أجريت فى مصنع هوثورون التابع لشركة ويسترن اليكتريك بالولايات المتحدة والمعروفة باسم The Hawthorn studies (١) : ولقد اتضح أن أهم تلك المؤثرات الاجتماعية على الكفاءة الأنتاجية هى :

- التنظيم غير الرسمى لجماعات العمال .
- القادة والمشرفون .

---

(١) يجد القارىء وصفا مفصلا لهذه التجارب فى المراجع الآتية :

F. J. Roethlisberger and W. D. Dikson, Management and the worker (Combridge Harvard University Press, 1939).

Elton Mayo, The Human Problems of An Industrial Civiliza tion ; (New York : The macmillan Company, 1933).

يقصد بالتنظيم غير الرسمى تشكيلات العمال وتجمعاتهم التى تساعد الأفراد على تحقيق بعض أنواع الحاجات التى يشعرون بها وخاصة الحاجات الاجتماعية كالانتماء إلى جماعة والشعور بالأمن والحاجة إلى تبادل الصداقات . وتتعدد الجماعات العمالية التى يشترك فيها الفرد بحسب نوع العمل الذى يؤديه أو نوع الأصدقاء الذين يفضلهم وهكذا . وتنبع أهمية جماعة العمال كمحدد للكفاءة الأنتاجية من أن لكل منها تقاليد وعرفا يلتزم به الأعضاء جميعا ويتمسكون به . وللجماعة القدرة على الضغط على أعضاءها للالتزام بتلك التقاليد . والسؤال الان هو : كيف تتكون هذه الجماعات غير الرسمية ، وما هى خصائص تنظيمها ، وكيف تقوم بممارسة هذه الوظيفة ؟

ان جماعة العمال غير الرسمية تعتبر وحدة متكاملة لها سيطرة تحكم على انتاج أفرادها وتحدده عند المستوى الذى تتفق عليه الجماعة . وتستمد الجماعة سلطتها أساسا من رغبة الأفراد فى الانتماء إليها حيث يحصل كل فرد من أفرادها على اشباع لحاجات أساسية يشعر بها مثل الحاجة إلى المشاركة والشعور بالترابط والاندماج فى جماعة من الأصدقاء . ويتوقف تأثير الجماعة على الكفاءة الأنتاجية على ثلاثة أمور :

- حجم الجماعة .
- درجة تماسك الجماعة والترابط بين أفرادها .
- أهداف الجماعة .

ان هناك ملاحظة عامة عن وجود علاقة عكسية بين حجم الجماعة وبين سيطرة الجماعة وتأثيرها على كفاءة أفرادها . كلما كانت المجموعة صغيرة كانت سيطرتها وتأثيرها على الكفاءة الأنتاجية لأفرادها أقوى وأفعل . كذلك كلما كانت درجة التماسك Solidarity والترابط بين أعضاء الجماعة أكبر كان تأثيرها على الأنتاجية أكثر وضوحا . من ناحية أخرى فإن مدى التوافق أو التعارض بين أهداف الجماعة وأهداف المشروع تحدد لدرجة كبيرة ما إذا كانت الجماعة سوف تعمل فى اتجاه يتمشى مع صالح المشروع أو يتعارض معه .

كذلك فان للقيادة أثرها الواضح فى توجيه العاملين نحو أفضل سبل الأداء ومساعدتهم على جنب الأخطاء والسلبيات .

حـاجـات الأفـراد :

العنصر الثـالث المؤثر على كفـاءة الفـرد الانتـاجية - إلى جانب ظروف العمـل المادية والاجتماعية - هو ما يشعر به من حاجات ورغبات يسعى إلى تحقيقها ، وبالتالى تؤثر على طرق تفكيره وأنماط سلوكه . وقـد لا يشعـر كثير من الأفراد بالحاجات التى تحرك سلوكهم وتحدد تصرفاتهم ، ولكننا نستطيع التمييز بين من يتصرف مدفوعا بالرغبة فى التقدم والرقى (ونطلق عليه اسم شخص طموح) وبين من يتصرف مدفوعا بحاجته إلى الأمن والاستقرار (وقد نطلق عليه لقب حريص) ، أى أن الأفراد وان لم يفصحوا عن حاجاتهم صراحة الا أننا نستطيع الاستدلال على تلك الرغبات من خلال تصرفاتهم وطرق سلوكهم وتنقسم تلك الحاجات الانسانية إلى :

حـاجـات أوليـة :

وهى الحاجات البدنية الأساسية مثل الحاجة إلى الأكل والنوم والمسكن . وتلك الحاجات الأولية مصدر اشباعها الرئيسى فى العمل هو الأجر واستقرار العمل . فعن طريق الأجر يحصل الفرد على احتياجاته من تلك الضروريات اللازمة للبقاء . كذلك فان الاستقرار فى العمل هو السبيل إلى ضمان الحصول على الأجر والاستمرار فى اشباع تلك الحاجات .

حـاجـات اجتمـاعية :

وهى الحاجات التى يمكن اشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين مثل الحاجة إلى الصداقة والأنتماء إلى جماعة والبقاء فى مجموعة الزملاء والحاجة إلى مساعدة الآخرين وتلقى مساعداتهم والاخلاص والولاء للمجموعة وغير ذلك من الحاجات التى تنشأ بسبب الحياة فى مجتمع . ومصدر الاشبـاع الأسـاسى لتلك الحاجات فى جو العمل هو علاقات العمل مع الزملاء والمشاركة فى عضوية جماعات العمال غير الرسمية ونوع الاتصالات والعلاقات الاجتماعية التى تعكسها أساليب الاشراف والادارة .

حـاجـات ذاتية :

وهى تلك الحاجات التى يريد الشخص تحقيقها كى يحقق لنفسه مركزا ومستقبلا . ان كل فرد لديه صورة عن نفسه رسمها فى مخيلته ويحاول دائما تحقيقها ؛ وتنطوى تحت تلك المجموعة الحـاجـة إلى الانجـاز achievement وتحقيق الأهـداف ، الرغبة فى المعرفة والتزود من العلم ، الـرغبة فى التقدم والنمو الشخصى أى الحصول على مركز اجتماعى واكتساب احترام الآخرين

واعترافهم بأهمية الفرد . ومصادر اشباع تلك الحاجات فى العمل هى فرص الترقى والتقدم المتاحة ، السلطة الممنوحة للشخص فى أداء العمل ، وفرص استغلال كفاياته ومهاراته .

وليس يكفى أن نحدد مجموعة من الحاجات لكى نفهم كيفية تأثيرها على دوافع العمل والكفاءة الأنتاجية بالتالى ، بل ينبغى أن نصل إلى تحديد دقيق لطبيعة العلاقات بين تلك الحاجات . ان المبدأ الأساسى الذى يحكم تلك الحاجات الفردية هو أن الحاجة غير المشبعة تمثل الدافع الحقيقى للسلوك الانسانى وأنه بمجرد اشباع تلك الحاجة تنعدم أهميتها كموجه للسلوك . وأهمية ذلك التحديد لدور الحاجات فى الكفاءة الأنتاجية أن الادارة فى سعيها لزيادة الكفاءة ورفع مستوى الأداء تلجأ إلى استخدام بعض الحوافز مثل الأجور التشجيعية مثلا ، ولكى يكون لتلك الحوافز أية فاعلية ينبغى على الادارة أن تتأكد من موافقة تلك الحوافز لأنواع الحاجات المسيطرة على الأفراد . ان مزيدا من الأجر لن يغنى عن الرغبة فى علاقات طيبة أو معاملة حسنة من المشرفين ، أو التركيز على العلاقات الانسانية لن يؤدى إلى رفع الكفاءة الانتاجية إذا كانت الأجور هى موضع الاهتمام من العاملين وهكذا .

نخلص من ذلك إلى حقيقة أساسية هى أن الكفاءة الأنتاجية هى محصلة نوعين أساسيين من العوامل ؛ عوامل فنية وعوامل انسانية ، وأن الادارة تستطيع تحقيق زيادات فى مستوى الكفاءة الأنتاجية بادخال تحسينات على النواحى الفنية فى العمل ، ولكن الفكرة الأساسية التى ينادى بها هذا الكتاب هى . . . . .

ان العوامل الانسانية هى فى حقيقة الأمر المحدد الأساسى للكفاءة الأنتاجية وان الادارة تستطيع باستخدام أساليب ادارة الأفراد الحديثة وخلق جو من العلاقات الانسانية السليمة أن تحقق زيادات هائلة فى الكفاءة الأنتاجية للمشروع .

وليس فى هذا الرأى تقليل من شأن أو اضعاف لأهمية النواحى الفنية والتكنولوجية فى تحديد مستوى الكفاءة الأنتاجية ، ولكنه يبرز الدور الفعال الذى يمكن لقوى العمل القيام به فى رفع أو خفض مستوى الكفاءة الأنتاجية للمشروع بغض النظر عن النواحى الفنية به .

ثالثا : تحسين الأنتاجية :

ان تحسين الأنتاجية يعنى محاولة التأثير على العوامل المحددة لها بحيث تتغير مكوناتها من مدخلات ومخرجات ، وكذا العلاقات فيما بينها . ومن أجل توجيه عملية تحسين الأنتاجية فان ايجاد

نموذج متكامل يحدد العوامل الأساسية المؤثرة فيها يعتبر من الأمور الهامة . وفى محاولة الوصول إلى هذا النموذج فان العوامل التالية تكتسب أهمية خاصة :

١ - الأفراد .

٢ - رأس المال .

٣ - طرق وأساليب الأنتاج .

٤ - التنظيم الداخلى للعمل . Organization

٥ - نوع الأنتاج .

٦ - المناخ العام السائد فى المجتمع .

٧ - المناخ الدولى أو الاقليمى .

٨ - المعلومات المرتدة . Feed back

الأفراد : وأهم خصائصهم المؤثرة على الانتاجية ما يلى :

- العدد .
- مستوى المهارة .
- المستوى العلمى والثقافى .
- المهارات والقدرات .
- الاهتمامات والدوافع .
- التركيب المهنى والعمرى والاجتماعى لقوة العمل .

رأس المال : وأهم خصائصه ما يلى :

- رأس المال الثابت (آلات ، مبانى ، معدات) من حيث الحجم والمستوى .
- المستوى التكنولوجى ومدى تطور البحوث .
- حجم وتركيب المواد الخام المستخدمة .

طرق الأنتاج : وأهم خصائصها ما يلى :

- طريقة تصميم العمل Job layout
- طرق مناولة المواد واستخدام المعدات .
- طرق الصيانة المانعة والوقاية .
- التكنولوجيات البديلة .

المنتجات : وأهم خصائصها ما يلى :

- كمية الأنتاج .
- جودة المنتجات .
- تصميم المنتج .
- تكوين تشكيلة المنتجات .

التنظيم : وأهم خصائصه ما يلى :

- هيكل التنظيم .
- علاقات السلطة والمسئولية .
- هيكل وأساليب التخطيط .
- طرق ونظم الادارة .
- ظروف العمل المادية .
- المناخ الاجتماعى للعمل .
- الأهداف التى يسعى المشروع إلى تحقيقها .
- نظم الحوافز .
- سياسات الأفراد .
- أنماط القيادة والاشراف .
- حجم المشروع .

المناخ السائد فى المجتمع : وأهم خصائصه ما يلى .

- الظروف السياسية العامة .
- الظروف الاقتصادية العامة .
- الظروف والأوضاع الاجتماعية .
- هيكل التكوين الصناعى فى المجتمع .
- أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- التشريعات المنظمة للعمل والأنتاج .
- السياسات الاقتصادية للحكومة .
- سياسات الاستخدام والتوظف .
- سياسات البحث العلمى .
- سياسات الطاقة .
- سياسات التعليم والتدريب .
- الظروف البيئية والجوية .

المناخ الدولى أو الأقليمى : وأهم خصائصه ما يلى :

- الظروف الاقتصادية العالمية .
- شروط التجارة الدولية .
- عمليات نقل التكنولوجيا .
- العلاقات السياسية الدولية .
- حركة هجرة القوى العاملة .
- امكانيات وتسهيلات التدريب المتاحة .

المعلومات المرتدة :

ويقصد بها المعلومات التى تصف العلاقات التبادلية بين المدخلات والمخرجات فى نظام الأنتاج فى مشروع معين ، وكذا معلومات عن العلاقات التبادلية بين المشروع وغيره من المشروعات ، أو بينه وبين عناصر المناخ الدولى أو الاقليمى . وبمعنى آخر فان المعلومات المرتدة تصف كيف ينظر المجتمع إلى ناتج العمل الأنتاجى من حيث الكم والكيف وإلى أى مدى يتقبل الناس هذه النتائج .

وبذلك فانه يمكن اعتبار المعلومات المرتدة بمثابة مقياس للانتاجية يوضح كفاية العمليات الأنتاجية من خلال الحكم على العلاقة بين تكلفة المدخلات والمخرجات .

خطة تحسين الأنتاجية :

من التحليل السابق يتضح أن العوامل المؤثرة فى الانتاجية متعددة ومختلفة المستوى . وبذلك فان محاولة تحسين الانتاجية لابد أن تسير وفقا لخطة واضحة حتى تضمن الوصول إلى النتائج المرغوبة . ويمكن توضيح عناصر خطه حسين الانتاجية فيما يلى :

أولا ـ تحديد الأهداف :

لابد من تحديد الأهداف فى صورة مجالات محددة مطلوب تحسين الانتاجية فيها ، كذا تحديد العوامل الأكثر أهمية بالنسبة للمشروع التى تجعل الانتاجية الأحسن أمرا ضروريا (مثل رضاء العملاء ، أو زيادة كمية الأنتاج ، أو خفض نفقات الأنتاج . . . . . .) .

ثانيا ـ تصميم برنامج تحسين الأنتاجية :

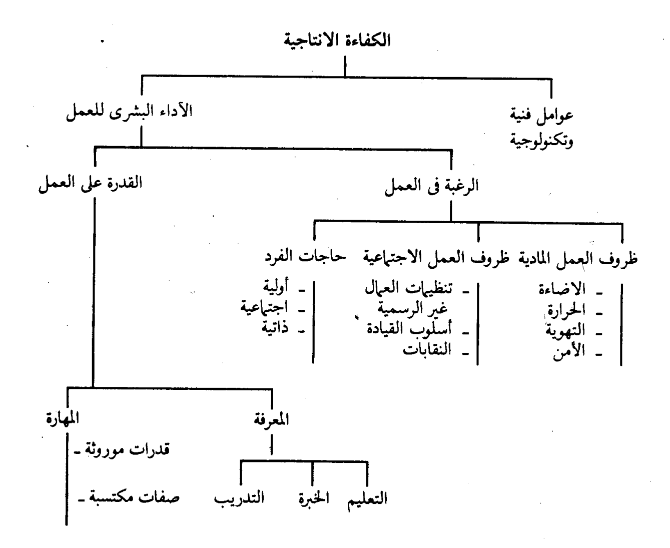
- تعيين المسئول عن تنفيذ البرنامج ، وأعضاء الفريق الذين سيتولون اجراءات تحسين الانتاجية .
- تدريب المشرفين والمديرين المختصين وتوضيح أبعاد برنامج تحسين الانتاجية لهم وكسب ثقتهم وتعاونهم .
- نشر معلومات لكل العاملين تشرح لهم أهداف البرنامج ومسئولياتهم عن تنفيذه .
- اختيار وسائل وأدوات قياس العوامل المختلفة المؤثرة فى الانتاجية .
- تحديد توقيت وطريقة تقييم نتائج البرنامج .

ثالثا ـ تصميم نظام قياس الانتاجية .

رابعا ـ تنفيذ النظام وتقييم النتائج .

شكل رقم ١ / ٤

محددات الكفاءة الانتاجية



خلاصــة :

فى بحثنـا عن محددات الكفاءة الإنتاجية تبينا أن هناك عدة عوامل أساسية تتحكم فيها بطريقة مباشرة (النواحى الفنية والأداء الشخصى) أو بطريقة غير مباشرة (المقدرة على العمل والرغبة فيه) . ولا شك أنه من الخطأ تصور أن أيا من تلك العوامل يعمل منفردا فى تأثيره على الكفـاءة الانتـاجية ، بل الأصح النظر إليها على أنها متداخلة ومتفاعلة فى تأثيرها على الكفاءة الانتـاجية . بمعنى أن التحسين فى الامكانيات الفنية يتوقف تأثيره على الكفاءة على مستويات الأداء الفردى ، ومن ناحية أخرى فان تحسين الآداء الفردى للعمل يتفاعل مع درجة التقدم الفنى فى تأثيره على الكفاءة الانتاجية .

والآن اعتقـد أننا قد مهدنا السبيل لتصحيح بعض الأفكار والمفاهيم الخاطئة فى أوساط الادارة عن الكفاءة الانتاجية مثل :

- إذا أردنا زيادة الكفاءة الانتاجية ، فان السبيل إلى ذلك تحسين الآلات والمعدات .
- اعطنى عمالا على درجة عالية من المقدرة ، وأنا كفيل بزيادة الانتاجية .
- إذا استطعنا حفز العمال على العمل زاد الأنتاج مباشرة .
- كل شخص يعلم أننا إذا أدخلنا فترات للراحة اثناء اليوم فان الكفاءة الانتاجية ترتفع
- ان السبيل لحل جميع مشاكل العمل هو دفع أجور أعلى .

الفصــل الثـانى

إدارة الأفراد
سبيل تحقيق الكفاءة الأنتاجية

● مقدمــة

ـ إدارة الأفراد عملية مستمرة هدفها رفع كفاءة الأنتاج :

- وظائف تهدف إلى زيادة المقدرة على العمل .
- وظائف تهدف إلى زيادة الرغبة فى العمل .
- وظائف مشتركة .

ـ العوامل المؤثرة فى قدرة إدارة الأفراد على رفع الكفاءة الأنتاجية :

- عوامل داخلية .
- عوامل خارجية .

الفصـل الثـانى

إدارة الأفراد
سبيل تحقيق الكفاءة الأنتاجية

● **مقـدمة :**

أوضحنا فى الفصل الأول أهمية الكفاءة الانتاجية باعتبارها هدفا أساسيا للمشروعات ، وبينا عناصر ومحددات تلك الكفاءة . والآن نستطرد إلى بحث الدور الذى يمكن أن تقوم به إدارة الأفراد فى سبيل تحقيق الكفاءة الانتاجية المرتفعة .

لقد حددنا العوامل الانسانية المؤثرة فى الكفاءة الانتاجية فى عاملين هما : المقدرة على العمل ، والرغبة فى العمل . وهاتان الناحيتان هما مجال العمل الرئيسى لادارة الأفراد الحديثة حيث ان الهدف الأساسى لوظيفة ادارة الأفراد فى المشروع هو : تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ، أو بمعنى أكثر تحديداً تكوين قوة عمل تتصف بكونها قادرة على أداء العمل وراغبة فيه .

بهذا المفهوم تتضح لنا حقيقة الصلة بين الادارة وبين هدف الكفاءة الانتاجية . وطبقا لهذا المفهوم أيضا يمكن تعريف ادارة الأفراد بأنها ذلك النشاط الادارى المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة والعمل على توفير تلك الموارد والكفاءات التى تتناسب مع احتياجات المشروع والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا فى تحقيق أهداف الكفاءة الانتاجية ، وعلى هذا يمكن تحديد وظائف ادارة الأفراد فى الآتى :

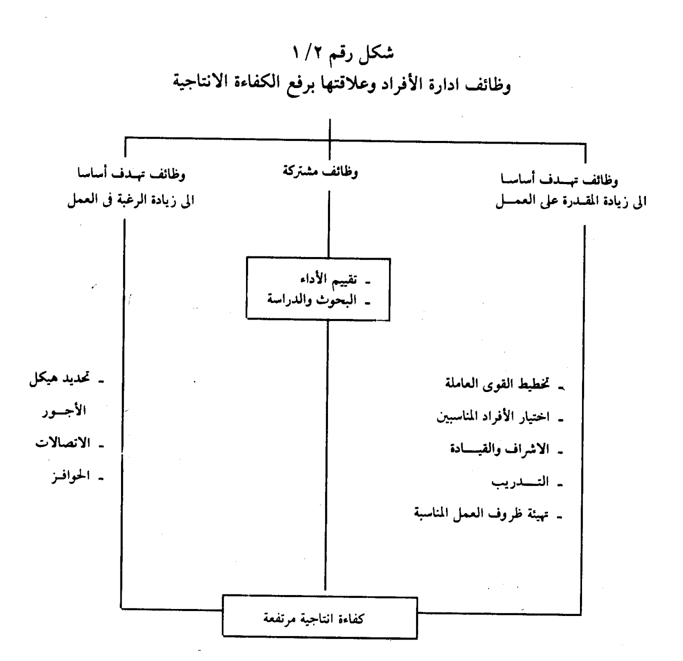
— تكوين قوة عمل قادرة على العمل وراغبة فيه .

— تدعيم التعاون الفعال بين الادارة وبين العاملين من أجل تحقيق أهداف الانتاج للمشروع .

ادارة الأفراد عملية مستمرة هدفها رفع كفاءة الأنتاج :

يمكن النظر إذن إلى إدارة الأفراد على أنها عملية مستمرة Process تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية هدفها رفع كفاءة الانتاج باستمرار . تلك العمليات الفرعية ـ كما يتضح من شكل رقم ٢ / ١ كما يلي :

شكل رقم ٢/ ١
وظائف ادارة الأفراد وعلاقتها برفع الكفاءة الانتاجية



وظائف زيادة المقدرة على العمل :

تخطيط القوى العاملة **Manpower Planning**

تستطيع الادارة أن ترفع مستوى كفاءة الانتاج عن طريق اتباع أسلوب تخطيط القوى العاملة على أساس علمى سليم ، وخطة القوى العاملة تنطوى على الخطوات الآتية :

- تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع .
- توصيف الأعمال والوظائف المختلفة .
- تحديد المهارات والكفاءات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف .
- دراسة قوة العمل الحالية ومقارنتها بقوة العمل المطلوب توفرها والعمل على سد النقص أو التخلص من الزيادة .

باستخدام ذلك الأسلوب فى العمل يمكن التأكد من أن كل عمل انما يخدم هدفا محددا ويساهم فى تحقيق الهدف العام للمشروع وأن كل فرد يقوم بأداء العمل المناسب له ، وهذا مصدر أساسى من مصادر زيادة الكفاءة الانتاجية .

وسوف نعالج هذا الموضوع فى فصل خاص بتخطيط القوى العاملة .

الاختيار **Selection**

ناحية أخرى من نواحى مساهمة إدارة الأفراد فى زيادة الكفاءة الأنتاجية هى فى اختيار أنسب الأشخاص للقيام بالأعمال والوظائف المحددة فى المشروع . ان وجود خطة مثالية للقوى العاملة لا يضمن بالضرورة توفر الأفراد المناسبين ، إلا إذا أحسنت الادارة القيام بوظيفة الاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف المختلفة .

الاشراف والقيادة **Supervision and Leadership**

ان الادارة فى مفهومها الحقيقى هى قيادة الأفراد وتوجيههم ناحية هدف معين . وتختلف أساليب القيادة والاشراف ، وتختلف تبعا لها مستويات .داء الأفراد لأعمالهم . ان هدف القيادة

الحقيقى هو خلق الدافع لدى العامل لتحسين أدائه ورفع مستوى كفاءته عن اقتناع وادراك . ووظيفة ادارة الأفراد فى هذه الناحية هى نشر الأفكار العلمية السليمة عن أساليب القيادة الفعالة واعداد برامج تدريب المشرفين على العلاقات الانسانية .

التدريب : Training

باستخدام أساليب التدريب الحديثة تستطيع الادارة - بفرض توفر الرغبة فى العمل - أن تزيد من مقدرة العاملين بالمشروع ، وبالتالى ترفع الكفاءة الانتاجية . وتختلف أهداف وأساليب التدريب باختلاف مستويات العاملين ، كذلك تختلف نتائج التدريب . ومهمة ادارة الأفراد أن ترسم سياسات التدريب التى تعكس احتياجات المشروع وتعمل على تصميم ومتابعة برامج التدريب بهدف رفع كفاءتها ، ان التدريب من الأدوات الخطيرة التى تمتلكها ادارة الأفراد فى معركة رفع الكفاءة الانتاجية التى تتوقف فعاليته إلى حد كبير على المهارة فى استخدامها فى موضعها الصحيح .

تهيئة ظروف العمل المناسبة :

سبق أن أوضحنا أن ظروف العمل المادية لها تأثيرها على مستوى العامل ، وبالتالى فهى تحدد جزئيا كفاءة الأنتاج ، من ثم فان توفير ظروف عمل مناسبة يؤدى إلى تهيئة جو العمل يساعد على رفع كفاءة الانتاج . ودور ادارة الأفراد هنا يتبلور أساسا فى القيام بالبحوث والدراسات التى تكشف عن المواصفات المفروض توفرها فى جو العمل ودراسة علاقته بكفاءة الانتاج واقتراح سبل التحسين أو التغيير . هذه الظروف المناسبة للعمل تؤدى إلى انخفاض معدلات الغياب والحوادث والاصابات ، الأمر الذى يساهم فى رفع الكفاءة الأنتاجية .

وظائف زيادة الرغبة فى العمل :

تحديد هيكل الأجور Wage Structure

الهدف الأساسى من عملية تحديد الأجور والمرتبات هو تعويض الأفراد عن الخدمات التى يقدمونها للمشروع وحفزهم على العمل والانتاج . وقد اختلفت الآراء فى أهمية الأجر كحافز يزيد رغبة الفرد فى العمل . ولكن بصفة عامة يمكن القول بأن الهدف الذى تسعى إليه الادارة ويسعى إليه الأفراد هو ربط الأجر بالأنتاج (أى يصبح تحديد الأجر متوقفا على درجة مساهمة الفرد فى تحقيق

أهداف المشروع) . وبذلك تتضح أهمية وظيفة تحديد هيكل الأجور كعامل مؤثر فى مدى رغبة الأفراد فى بذل مزيد من الجهد والعمل إذا انعكس ذلك فى شكل زيادة فى الأجور التى يحصلون عليها .

الاتصالات Communication

تلعب عملية الاتصالات دورا أساسيا ، فى تسهيل (أو تعقيد) عملية أداء الفرد لعمله من خلال تأثيرها على رغبات وآراء العاملين . وهدف الاتصالات هو تحقيق التفاهم المشترك بين أفراد المشروع وادارته ، وبذلك تساعد على خلق جو من التعاون الاجتماعى الذى يساعد على تحقيق أهداف المشروع . وتلعب ادارة الأفراد دورا أساسيا فى تنمية وسائل الاتصالات بين الادارة والعاملين من ناحية ، وبين العاملين بعضهم البعض من ناحية أخرى .

الحوافز Incentives

تمثل الحوافز تلك الوسائل التى توفرها الادارة لا شباع حاجات الأفراد العاملين . وبقدر ما كانت تلك الحوافز متمشية ومتفقة مع أنواع الحاجات التى يشعر بها الأفراد كلما كان الاشباع أكثر ، وبالتالى يرتفع مستوى رضاء الأفراد عن أعمالهم ، ومن ثم تقوى لديهم الرغبة فى العمل وخاصة إذا كان الحصول على تلك الحوافز مرتبطا بأداء العمل كما فى حالة الأجور التشجيعية ومكافآت الانتاج . لذلك فان وظيفة ادارة الأفراد هى دراسة حاجات الأفراد وتصميم نظم الحوافز الكفيلة باشباع تلك الحاجات ضمانا لرفع مستوى الكفاءة الانتاجية .

وظائف مشتركة :

تقييم الأداء Performance Appraisal

ان تقييم الأداء يهدف إلى تقرير مدى ملاءمة الشخص لنوع العمل الذى يمارسه ، وبالتالى فقد يكون فى الامكان رفع كفاءة الانتاج بمجرد نقل شخص من عمل لا يتفق مع امكانياته إلى عمل آخر يتفق وهذه الامكانيات . من ناحية أخرى ، فان عملية تقييم الأداء هى أداة للرقابة على كفاءة عمليات الاختيار ، وهى سبيل إلى تحديد احتياجات التدريب . كذلك فان القصور فى الأداء الذى قد تكشف عنه عملية التقييم قد يكون مرجعه ضعف عوامل الرغبة فى العمل وبالتالى قد يترتب على هذا اعادة تصميم برامج الحوافز أو الاتصالات أو اعادة تخطيط سياسات الأجور .

ان رسم سياسـات الأفـراد واتخـاذ القـرارات فيها لا يمكن الحصول عليها الا بالدراسة والبحث . ان المفاضلة بين أنظمة الأجور والمكافآت مثلا أو محاولة ادخال تغييرات على نظم العمل والرغبة فى التعرف على تأثير ذلك على العاملين أو وسائل رفع الروح المعنوية ، كل تلك المسائل لا يمكن اتخاذ قرار بشأنها الا إذا درست كل حالة وجمعت عنها بيانات وافية . ووظيفة ادارة الأفراد فى هذا المجال وظيفة أساسية حتى يمكن ارساء سياسات وقرارات الأفراد على أساس علمى سليم .

سياسات الأفراد :

ان تحديد العمليات التى تقوم بها ادارة الأفراد ليس كافيا لتمكين تلك الأدارة من الوفاء بالتزاماتها . بل يجب أيضا تحديد الظروف التى يتم فيها تنفيذ تلك العمليات أى تحديد الشروط الواجب توفرها حتى تستطيع ادارة الأفراد تحقيق أهدافها . وسياسات الأفراد هى تعبير عن تلك الشروط الواجب توافرها فى أى عملية من عمليات ادارة الأفراد . والسياسة هى تعبير عن رغبة الادارة فى توجيه نشاط المشروع فى ناحية دون أخرى . وسياسات الأفراد هى تعبير عن رغبة الادارة فيما يتعلق بتوفير احتياجات المشروع من الأفراد ، اختيارهم وتعيينهم ، استخدامهم ، صيانتهم ، وتعويضهم عن جهودهم لتحقيق أهداف الكفاءة الانتاجية . وسياسات الأفراد تخدم عدة أهداف أساسية :

١ - ان وجود سياسة ثابتة تقلل الحاجة إلى تكرار اتخاذ القرارات الادارية فى الحالات المتشابهة التى يتكـرر حدوثها . فطالما أن هناك سياسة معينة فانه يمكن تطبيقها فى كل مرة يتكرر حدوث شىء يخضع لتلك السياسة بدون الحاجة إلى بحث المشكلة من جديد واتخاذ قرار جديد فى كل مرة .

٢ - تميل السياسة إلى تحقيق نوع من الوحدة والتجانس بين الأعمال المختلفة . مثلا طريقة معاملة الأفراد فيما يتعلق بالترقيات يمكن توحيدها عن طريق سياسة ثابتة للترقيات وبذلك تقل احتمالات الخلاف وسوء الفهم .

٣ - وجـود سياسات واضحة للأفراد يساعد على رفع الروح المعنوية بين العاملين ، اذ يتكون لديهم مفهوم واضح عن نوع المعاملة التى يتوقعونها والحقوق والواجبات المرتبطة بالوظيفة .

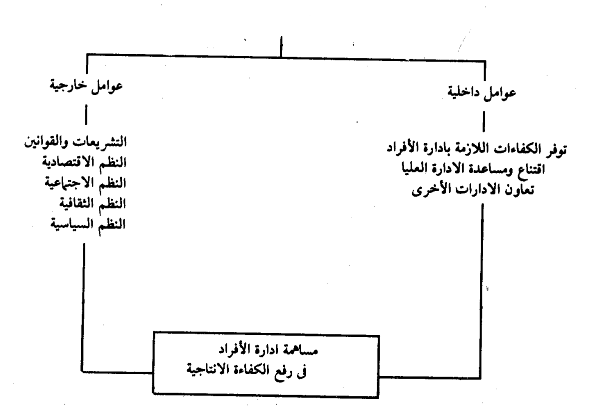
العوامل المؤثرة فى قدرة ادارة الأفراد على رفع الكفاءة الأنتاجية :

ذكرنا أن رفع الكفاءة الانتاجية هو هدف المشروعات الأساسى . كما أوضحنا الدور الذى يمكن لادارة الأفـراد أن تلعبه فى عملية رفع الكفاءة الانتاجية ، ولكن السؤال الذى يلح طلبا للاجابة الآن هو : هل قدرة ادارة الأفراد على رفع الكفاءة الانتاجية للمشروع مطلقة أم أن هناك عوامل تحد من هذه القدرة ؟ يمكن تصور نوعين أساسيين من المعوقات التى تحد من قدرة ادارة الأفراد على رفع الكفاءة الانتاجية للمشروع كما يتضح من الشكل التالى .

شكل رقم ٢ / ٢

العوامل المحددة لقدرة ادارة الأفراد على رفع

الكفاءة الانتاجية



العوامل الداخلية :

لا شك أن نجاح ادارة الأفراد فى أداء وظائفها المختلفة وبالتالى فى تحقيق هدف رفع الكفاءة الانتاجية يتوقف على مدى توفر الكفاءات والخبرات اللازمة بادارة الأفراد . ان تخطيط القوى العاملة ، الاختيار والتعيين ، أو تحديد هيكل الأجور وغيرها من وظائف ادارة الأفراد الحديثة يتطلب توفر أنواع من الخبرة : - التدريب النظرى الكافى - دراسة جامعية متخصصة - بالاضافة إلى خبرة العملية فى ميدان التخصص . وبالتالى فنحن لسنا فى حاجة إلى الافاضة فى بيان أهمية توفر تلك العناصر الأساسية حتى تستطيع ادارة الأفراد القيام بواجباتها .

من ناحية أخرى فان كثيرا من نواحى العمل فى مجال الأفراد يصطدم بلوائح وتعقيدات روتينية أو بعادات وتقاليد اجتماعية موروثة ، الأمر الذى يتطلب ضرورة اتخاذ قرارات حاسمة فى هذا الشأن . وحيث اتفق الكتاب على أن ادارة الأفراد هى جهاز استشارى لا يملك سلطات تنفيذية ، فان فاعلية أى مجهود تقوم به ادارة الأفراد فى حقيقة الأمر يتوقف على مدى اقتناع الادارة العليا للمشروع بذلك الجهد ومدى المساعدة والتأييد الممنوح لادارة الأفراد فى تأدية نشاطها .

كذلك فان نشاط ادارة الأفراد يمس كل نواحى العمل فى المشروع وبالتالى فان نجاحها فى أداء واجباتها يتوقف إلى حد كبير على مدى التعاون الذى تحصل عليه من الادارات والأقسام الأخرى فى المشروع من ناحيتين ، امدادها بالبيانات والمعلومات اللازمة لرسم السياسات ، ووضع برامجها وخططها موضع التنفيذ الفعال .

العوامل الخارجية :

تلك العوامل الثلاثة السابقة تتفاعل لتحدد مدى كفاءة ادارة الأفراد فى رفع الكفاءة الانتاجية للمشروع . وبالاضافة إلى تلك العوامل الداخلية هناك مجموعة من العوامل الخارجية التى تعمل على تحديد قدرة ادارة الأفراد فى رفع الكفاءة الانتاجية هى :

التشريعات والقوانين :

ينظم القانون جانبا هاما وأساسيا من جوانب نشاط ادارة الأفراد فى المشروعات المصرية . والتنظيم يتبلور هنا فى مجموعة من الشروط والقيود التى ينبغى أن تراعيها ادارة الأفراد حين مزاولتها لنشاطها الأساسى . ويحدد القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ الصادر بنظام العاملين فى القطاع العام الشروط والقواعد التى تلتزم بها ادارة الأفراد فى مزاولة وظائفها الآتية :

- تحديد الوظائف والتعيين والترقية .
- تصميم نظم التدريب .
- تكوين لجان شئون العاملين وتقارير النشاط الدورية .
- تحديد المرتبات والأجور والبدلات .
- تصميم نظم الحوافز وربط الأجر بالأنتاج .
- قواعد النقل والندب والاعارة والترقية .
- تحديد مواعيد العمل والاجازات .
- تقييم الأداء .
- تحديد واجبات العاملين والأعمال المحظورة عليهم .
- التحقيق مع العاملين وتأديبهم .
- الاحالة إلى الاستيداع وانتهاء الخدمة (★) .
- الرعاية الطبية .

التنظيم الاقتصادى للدولة :

يقصد بالتنظيم الاقتصادى طريقة تنظيم العلاقات الاقتصادية ووسائل الأنتاج فى المجتمع . ويقوم التنظيم الاقتصادى فى مصر على أساسين : الملكية العامة لوسائل الأنتاج ، والتخطيط الاقتصادى الشامل - وقد ترتب على ذلك ايجاد نوع من الأجهزة القومية التى تتولى توجيه وتسيير العمل فى شركات القطاع العام . وتنقسم تلك الأجهزة إلى الوزارات التى تشرف كل منها على قطاع محدد من قطاعات النشاط الاقتصادى ، والأجهزة المركزية التى تشرف على الجهاز الانتاجى للدولة كله كالجهاز المركزى للتنظيم والادارة والجهاز المركزى للمحاسبات . وينعكس أثر تلك الأجهزة والتنظيمات فى شكل قيود واجراءات ينبغى على ادارة الأفراد اتباعها فى مزاولتها لنشاطها الأساسى ، الأمر الذى يعرقل سير العمل فى المشروع ويحد من كفاءة ادارة الأفراد . كما قد تمثل هذه الأجهزة والتنظيمات مصادر للمساعدة للشركات .

(★) ألغى نظام الاحالة إلى الاستيداع فى القانون ٤٨ لسنة ١٩٧٨ وكذا قانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ، ثم عاد مجلس الوزراء إلى اقرار هذا النظام كخطوة نحو تحقيق الانضباط وذلك حسب البيان الصادر عن المجلس فى ٢٤ سبتمبر ١٩٨١ .

أى أنه يمكن القول بصفة عامة بأن الوظيفة الأساسية لادارة المشروع هى اتخاذ القرارات Decision Making فيما يواجهها من مشكلات ، والنتيجة المباشرة للتنظيم الاقتصادى العام على العمل الادارى - وادارة الأفراد جزء منه - هى تحديد المجالات التى يمارس فيها المدير سلطاته فى اتخاذ القرارات اذ أصبح العمل فى الوحدة الانتاجية مرتبطا بالعمل فى الوحدات الأنتاجية الأخرى من خلال الخطة الشاملة للاقتصاد القومى .

التنظيم الاجتماعى والثقافى :

يتمثل التنظيم الاجتماعى فى نمط العلاقات الاجتماعية القائمة وأساليب التفكير والعادات والتقاليد المختلفة . وتؤثر تلك النواحى الاجتماعية على ادارة الأفراد من حيث أنها تشكل طرق تفكير الناس ووجهات نظرهم التى ينبغى عليها أن تأخذها فى الاعتبار عند اتخاذ أى قرار . وتنبع أهمية التطورات الاجتماعية - مثل ازدياد أهمية الفئات العاملة فى المجالات السياسية والاقتصادية أو ازدياد الوعى بأهمية الادارة كوظيفة أساسية لازمة لتحقيق التنمية الاقتصادية أو ازدياد الميل إلى الانتقال والهجرة - ، من كونها تغير من طبائع وعادات الناس الذين تتعامل معهم الادارة . والتغير الأساسى ينصب على تطلعات الأفراد ومستويات آمالهم وبالتالى من نظرتهم إلى أعمال الادارة وقراراتها . ويساعد على تلك التغيرات الاجتماعية ذلك النشاط الثقافى الذى يشهده المجتمع حاليا : فانتشار التعليم وأدوات الثقافة الجماهيرية يجعل الأفراد على مستوى أعلى من الوعى الاجتماعى بحقوقهم بدرجة قد تزيد عن وعيهم بواجباتهم الأمر الذى يسبب الكثير من المشاكل لادارة الأفراد فى أداء واجباتها ورفع الكفاءة الانتاجية ، وقد عانت الصناعة المصرية مؤخرا من بعض تلك المظاهر المتمثلة فى تمسك الأفراد بحقوقهم فى شكل مرتبات ودرجات وعلاوات مع التغاضى عن ضرورة مقابلة تلك الحقوق بواجبات محددة فى شكل أداء وكفاءة أعلى .

التنظيم السياسى :

يمثل التنظيم السياسى للمجتمع أحد العوامل الأساسية التى تؤثر على اتجاهات العمل فى ادارة الأفراد . اذ ترتبط الادارة بأهداف المجتمع السياسية وتلتزم بالمشاركة فى العمل السياسى . وفى مصر انعكست آثار التنظيم السياسى على العمل الادارى لسنوات مضت فى فكرة جماعية القيادة وازدياد دور العمال فى العملية الادارية وتشكيل لجان الاتحاد الاشتراكى بالوحدات الانتاجية المختلفة التى تمارس دورا توجيهيا ورقابيا على أعمال الادارة وأوجه نشاطها . وبعد الغاء الاتحاد الاشتراكى نلمس آثارا للحركة السياسية النشطة لنقابات العمال واتحاداتهم . ومن وجهة نظر ادارة الأفراد فان تلك التنظيمات الاجتماعية والثقافية والتشريعية والسياسية تمثل حدودا لنشاطها لا يمكنها تجاوزها ، ويجب عليها أخذها فى الاعتبار عند اتخاذ قرارات خاصة بالأفراد .

خلاصـــة :

الكفاءة الانتاجية هدف أساسى من أهداف المشروعات تحددها مجموعة من العوامل الفنية والانسانية . وتزداد أهمية الناحية الانسانية فى تحديد الكفاءة الانتاجية حيث ان العامل يسيطر فى نهاية الأمر على النواحى الفنية ويستطيع التأثير على كفاءتها . وتخدم ادارة الأفراد هدف الكفاءة الانتاجية عن طريق مجموعة من الأنشطة والسياسات التى تهدف إلى تكوين قوة عمل قادرة على العمل وراغبة فيه . ولكن مقدرة ادارة الأفراد على رفع الكفاءة الانتاجية تحدها مجموعة من العوامل الداخلية تشمل مدى توفر الكفاءة اللازمة بادارة الأفراد ، مساعدة الادارة العليا وتعاون الادارات الأخرى بالمشروع ، كذلك فان هناك مجموعة من العوامل الخارجية التى تحد من قدرة ادارة الأفراد فى رفع كفاءة الأنتاج أهمها التشريعات والقوانين والتنظيمات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية .

الفصـــل الثـالث

الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأفراد

ـ استخدام المدخل العلمى

- سمات المدخل العلمى .
- متطلبات ممارسة وظائف إدارة الأفراد طبقا للمفهوم الحديث .
- نتائج استخدام المفهوم العلمى للبحث فى مجال إدارة الأفراد .

ـ الاستناد إلى مفاهيم العلوم السلوكية :

- العلوم السلوكية .
  علم النفس .
  علم الاجتماع .
  علم الأنثر بولوجيا الأجتماعية .
- سمات العلوم السلوكية .
- المدخل السلوكى للادارة .
- نواحى تأثير العمل الانسانى فى الادارة .
- أوجه الاستفادة من العلوم السلوكية فى إدارة الأفراد .

- الاهتمام بالمشكلات والدراسات التنظيمية :

  ● المتطلبات الاساسية لكى يقوم الفرد بعله .

  ● قضايا تنظيمية تهتم بها إدارة الأفراد .

- استخدام نظم المعلومات :

- ملحق : نموذج لبطاقة معلومات الأفراد

الفصـل الثـالث

الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأفراد

استخدام المدخل العلمى :

كان التـطبيق الادارى فى مجال الأفـراد فى مراحل تاريخية سابقة يتسم بالبعد عن المنطق العلمى المجـرد . فقـد كان التـطبيق الادارى يخضـع فى جوانب كثيرة منه إلى الخبرة والتجربة الشخصية للمدير دون الاستناد إلى أساس علمى . ومن ثم فقد كان عمل إدارة الأفراد متميزا بكل عيوب أسلوب الادارة بالتجربة والخطأ فليس هناك أى ضمان من الوقوع فى الخطأ ، وحيث يقع الخطأ أو الانحراف فقد يصعب تصحيحه وازالة آثاره ، ومن ناحية أخرى فقد يكون الاستناد إلى خبرة خاطئة أو غير مناسبة .

لذلك كان التطور الأساسى فى إدارة الأفراد فى السنوات السابقة هو محاولة الوصول إلى قوانين عامة ومبادىء علمية أساسية تساعد المدير فى ممارسة وظائفها المختلفة وتمكن له من الافادة من مزايا الأسلوب العلمى فى العمـل . وبـالتالى فقد حل أسلوب الادارة العلمية محل الادارة بالتجربة والخطأ فى كثير من تطبيقات ادارة الأفراد . .

ويتميز الأسلوب العلمى فى إدارة شئون الأفراد بالآتى :

- التعريف الدقيق للظاهرة أو المشكلة موضع البحث والدراسة
- البحث الموضوعى عن العوامل الأساسية التى تؤثر فى تلك الظاهرة أو المشكلة .
- محاولة الكشف عن العلاقات السببية بين تلك العوامل والتعرف على الأهمية النسبية لكل منها فى التأثير على الظاهرة أو المشكلة .

- الاستناد إلى التحليل السابق فى استنباط الأساليب البديلة التى يمكن الالتجاء إليها لعلاج الظاهرة أو المشكلة .
- المفاضلة بين تلك الأساليب واتخاذ قرار باختيار أنسبها .
- رسم برنامج العمل لتنفيذ أسلوب العلاج المختار .

وقد كانت إدارة الأفراد من أهم مجالات الادارة التى وضحت فيها ضرورة الاعتماد على منطق البحث العلمى وأهمية الاستناد إلى أسلوب موضوعى لتحديد المشاكل والبحث عن حلول مناسبة لها ، ذلك أن ادارة الأفراد تتعامل أساسا مع العنصر البشرى الذى يتميز بمقومات أساسية لابد من فهمها وتحليلها بدقة وموضوعية حتى يمكن التوصل إلى قرارات سليمة وقابلة للتطبيق ، ولابد لنا من الاشارة إلى أن امكانيات إدارة الأفراد فى استخدام الأسلوب العلمى تتوقف على مدى تنظيم تدفق المعلومات والبيانات ودرجة الافادة منها فى استخلاص مؤشرات تفيد فى التعرف على حقيقة ما يدور فى التنظيم واتجاهات العمل لرفع كفاءة العمل البشرى .

ويتكامل مع الاعتماد على منطق البحث العلمى ، فكرة استخدام الأساليب الاحصائية والرياضية فى معالجة المشكلات والتوصل إلى حلول مناسبة لها ويتطلب هذا ضرورة تنظيم وادارة ما يتجمع لدى إدارة الأفراد من معلومات ومتابعة تجديدها وتطويرها .

ان ممارسة وظائف إدارة الأفراد طبقا للمفهوم الحديث تتطلب الآتى :

- وجود نظام دقيق لتوفير المعلومات والبيانات الأساسية عن المشاكل الحالية وطبيعة الظروف التى تعمل الادارة فى ظلها .
- وجود نظام يكفل للادارة التنبؤ بالأحداث المستقبلة وتقدير الاحتمالات أى توفير بيانات ومعلومات عن المشكلات المحتملة والحلول البديلة لها .
- وجود نظام دقيق لترتيب تلك المعلومات وتصنيفها على أسس معروفة واضحة بحيث يمكن استخدامها بمعرفة الادارة فى اختيار أساليب العمل واتخاذ القرارات .
- وجود تنظيم سليم لعملية تحليل وتفسير البيانات وتحديد معايير الاختيار والمفاضلة واتخاذ القرارات .

تلك الأسس تتناول أساسا المفهوم العلمى لعملية البحث فى مجالات إدارة الأفراد حيث تهدف إلى تحقيق النتائج الآتية :

- توصيف الأوضاع السائدة وتوضيح الظواهر المؤثرة فى عمل إدارة الأفراد .
- تفسير تلك الأوضاع وبيان الأسباب والعوامل الكامنة وراءها .
- مد إدارة الأفراد بأفكار عن الحلول البديلة وأساليب العمل لمجابهة تلك الأوضاع والظواهر ومساعدتها فى اتخاذ القرارات .
- مساعدة الادارة فى التنبؤ بالأوضاع والأحداث المستقبلة .
- تقييم القرارات والتصرفات الادارية وتحديد فعاليتها وكفاءتها فى حل المشكلات وانجاز الأهداف .

لقد فتح البحث العلمى أفاقا غير محدودة لتطوير وتحسين أساليب العمل لادارة الأفراد الحديثة وصولا إلى مستويات أعلى من الكفاءة الانتاجية من خلال الاستثمار الأفضل فى الموارد البشرية ومحاولة الافادة القصوى من العناصر البشرية المتاحة .

الاستناد إلى مفاهيم العلوم السلوكية :

« العلوم السلوكية » تعبير حديث نسبيا يقصد به مجموعة من العلوم الاجتماعية أو الانسانية التى تهتم بدراسة السلوك الانسانى فى مجالاته وأشكاله المتنوعة وتضم تلك المجموعة العلوم الآتية :

- علم النفس .
- علم الاجتماع .
- علم الانثربولوجيا الاجتماعية .

وكل من هذه العلوم الثلاثة يتخصص فى دراسة السلوك الانسانى فى دائرة معينة فعلم النفس يتناول المحددات الفردية أو الشخصية للسلوك الانسانى ، بمعنى دراسة العوامل المحددة للسلوك الانسانى النابعة من طبيعة تكوينه النفسى والاجتماعى والحضارى . فعلم النفس اذن يحاول تفهم كيفية سلوك الفرد وبواعث تصرفه بطريقة معينة وهو فى مواقف فردية أى بعيدا عن غيره من الأفراد .

من ناحية أخرى يدرس علم الاجتماع السلوك الانسانى فى المواقف الجماعية حيث يتفاعل الأفراد ويكونون الجماعات المختلفة الأهداف والطبائع . فى تلك المواقف الجماعية لا يتحدد سلوك الفرد تبعا لطبيعة تكوينه الخاص فقط ، وانما يتأثر الفرد فى تصرفاته بالأفراد الآخرين الذين يتفاعل معهم . وبمعنى آخر فان الفرد فى هذه المواقف الاجتماعية قد يعمد إلى تغيير أو تعديل نمط سلوكه ليتلاءم ويتفق مع متطلبات موقف الجماعة ولكى يتناسب مع الطرائق التى يسلك بها الآخرون . من ثم كان لعلم الاجتماع دور كبير فى تحليل ودراسة الطبيعة الاجتماعية للسلوك الانسانى والتوصل إلى مبادىء يمكن الاسترشاد بها فى تفهم أسس هذا السلوك .

كذلك حيث يعيش الفرد فى حضارة متميزة تتصف بعادات وتقاليد وثقافة خاصة تختلف عن غيرها من الحضارات ، نتصور وجود أثر تلك الجوانب الحضارية فى سلوك الفرد ، ومن هنا كان اهتمام علم الانثربولوجيا الاجتماعية بدراسة المحددات الحضارية للسلوك الانسانى .

تلك هى مجموعة العلوم السلوكية ، وهى كما نرى من العلوم الاجتماعية التقليدية وانما يميزها عن غيرها من العلوم الاجتماعية أمران :

- الاهتمام المشترك بالسلوك الانسانى واتخاذه موضعا للبحث والدراسة .
- الميل إلى استخدام الأسلوب العلمى ومنطق العلوم الطبيعية فى دراسة مظاهر السلوك الانسانى بالاستناد إلى أسس التجربة السليمة المحكمة .

المدخل السلوكى للادارة :

إلى جانب الاتجاهات الأربعة السابق ذكرها ومحاولاتها المتباينة لدراسة الادارة من زوايا مختلفة نجد أن علماء ادارة الأعمال بدأوا يستفيدون من نتائج البحث والدراسة فى العلوم السلوكية ، وبدأنا نرى الآن ما يمكن التعبير عنه بالمدخل السلوكى للادارة .

ويرتكز المدخل السلوكى للادارة على مبدأ أساسى ، هو أن الادارة عملية انسانية بالدرجة الأولى تهدف إلى تحقيق أهداف محددة من خلال العمل الانسانى ، ومن ثم فان العمل الانسانى يؤثر فى الادارة من الجوانب الآتية :

- أن الانسان هو الذى يحدد للادارة الأهداف التى يسعى إليها (المديرون) .
- أن الأداء الفعلى للعمل والانجاز الحقيقى للأهداف يتم عن طريق الجهد الانسانى المبذول (العاملون) .

- أن الاشراف على العمل وتوجيه الأداء من خصائص المشرفين وهم بشر (المشرفون) .

ومن المتفق عليه أن تلك الـوظيفـة تختص بها إدارة الأفـراد الحـديثـة حيث تتـوفـر لها

- أن الانسان فى صورة المستهلك هو الذى يقرر نجاح المشروع أو فشله عن طريق تقبله لما يقدمه المشروع من سلع أو خدمات أو رفضه لهذا الأنتاج (المستهلكون) .

ومن ثم يمثل عمل الانسان أو السلوك الانسانى بصفة عامة عنصرا أساسيا من عناصر الأنتاج على جميع المستويات . فالسلوك الانسانى إذن يمثل متغيرا رئيسيا من المتغيرات التى تتعامل معها الادارة . وبالتالى تصبح دراسة السلوك الانسانى وتفهم محدداته من الضروريات الحتمية للادارة الحديثة .

ان الفائدة الأساسية للعلوم السلوكية فى الاستخدامات الادارية هى أنها تقدم معلومات عن أسباب ودوافع السلوك الانسانى لمجموعات مختلفة من البشر الذين تتعامل معهم الادارة ، ومن ثم توفر هذه المعلومات للادارة فهما حقيقيا لطبيعة هذا العنصر البشرى المهم فى العمل الادارى ، وبالتالى يتمكن المديرون من توجيه سلوك الأفراد وفى الاتجاه الذى يحقق أهداف الادارة .

وبصفة عامة تقدم مجموعة العلوم السلوكية للادارة معلومات مهمة وثمينة عن الجوانب الآتية :

- ما هى أسبـاب ودوافـع سلوك المـديرين ، وكيف تتحـدد اتجاهاتهم وما هى أساليب السيطرة على هذه الاتجاهات ؟
- ما هى دوافـع سلوك العمال (أو العاملين بصفة عامة) وما هى الحوافز المناسبة التى يمكن استخدامها لاثارة الدافع إلى العمل لديهم ؟
- ما هى أساليب الاشراف السليمة المناسبة لطبيعة العمال وكيف يمكن تدريب المشرفين واغراؤهم باستعمال تلك الأساليب الاشرافية المناسبة ؟
- لماذا يسلك المستهلكـون الـطريقـة المشـاهـدة فى الأسـواق ؟ ومـا هى دوافـع الشراء والاستهـلاك لفئات معينة من المستهلكين ، وكيف يمكن جعلهم يتحولون من نمط استهـلاكى معـين إلى نمط استهـلاكى آخـر ؟ وكيف يمكن تصميم برامج التسويق والاعـلان للسلع المختلفـة بحيث تتنـاسب وتتفق مع طبيعـة المستهلكـين المحتملين ودوافعهم إلى الشراء والاستهلاك ؟

وتعتبر ادارة الأفراد من أهم مجالات العمل الادارى التى أفادت من العلوم السلوكية ، والتى انعكست مفاهيمها فى أوجه نشاطها المتعددة . وفيما يلى بعض أوجه الاستخدام الفعلى لنتائج العلوم السلوكية فى مجال ادارة الأفراد :

- استخدام الاختبارات النفسية على اختلاف أنواعها فى اختيار العاملين على جميع المستويات وتحديد احتمالات نجاحهم فى أداء أعمال محددة .
- الاستناد إلى أسس نظريات التعلم فى تخطيط برامج التدريب وتنمية القوى العاملة .
- استخدام أساليب التحليل فى العلوم السلوكية لدراسة وتحليل الحالة المعنوية للعاملين بالاسترشاد بأسس قياس الرأى العام وتحليل الاتجاهات والميول .
- أفادت إدارة الأفراد من العلوم السلوكية فى رسم نظم الاتصالات بين الادارة والعاملين .
- كان للتطور فى العلوم السلوكية فضل كبير فى الكشف عن أهمية التنظيمات غير الرسمية للعاملين . وبالتالى أصبحت الادارة فى موقف أفضل من حيث الكشف عن تلك التنظيمات وكسب ثقتها وتعاونها . كذلك أمكن التوصل إلى أسس أفضل للتعاون مع النقابات وغيرها من التنظيمات العمالية .
- أمكن بفضل معلومات ومفاهيم العلوم السلوكية التوصل إلى فهم أفضل لظاهرة القيادة ودورها فى التأثير على السلوك الفردى ومن ثم أصبحت تنمية القيادات الادارية موضعا للبحث والتخطيط العلمى .
- أسهمت العلوم السلوكية فى تطوير الأفكار عن الدوافع والحوافز ومن ثم أصبح فى الامكان رسم برامج للحوافز أكثر فاعلية وايجابية .

الاهتمام بالمشكلات والدراسات التنظيمية :

من المتفق عليه أن هدف إدارة الأفراد هو توفير الأفراد الصالحين لتولى المناصب الشاغرة واعدادهم وتأهيلهم بما يتناسب ومتطلبات تلك المناصب . ولكن لكى يمارس الفرد عمله بكفاءة ويسهم فى تحقيق أهداف التنظيم من خلال تطبيقه للخبرات والمعلومات والمعارف التى تعلمها ودرب عليها فانه ينبغى أن تتوفر المتطلبات الآتية :

- تحديد دقيق لطبيعة عمل الفرد فى التنظيم والأهداف المطلوب منه السعى لتحقيقها .
- وصف مفصل لمجالات عمل الفرد وحدود نشاطه فى التنظيم .

● تحديد دقيق للوضع أو المستوى التنظيمى للوظيفة وبيان علاقاتها مع غيرها من الوظائف من مختلف المستويات .

● التنبؤ بكافة الظروف الوظيفية التى يحتمل أن يمر بها الفرد فى ممارسته لعمله وآثارها على أدائه وكيفية التغلب عليها أو السيطرة عليها .

● توفير المعلومات والبيانات اللازمة للفرد فى ممارسته لواجبات وظيفته وتحرير سبل الاتصال الداخلية والخارجية .

وتلك المتطلبات تهدف كما نرى إلى تحقيق درجة من التناسب بين :

● الأهداف التنظيمية .

● أنواع الأنشطة أو العمليات .

● الأفراد .

وتلك الوظيفة أصبح من المتفق عليها أن تختص بها إدارة الأفراد الحديثة حيث تتوفر لها الامكانيات الأساسية لممارستها بشكل فعال أكثر من أى جهة داخل التنظيم . وتتبلور فعاليات إدارة الأفراد فى هذا المجال فيما يطلق عليه « الدراسات التنظيمية » . وبالتالى نجد إدارة الأفراد الحديثة تنشغل بقضايا تنظيمية مثل :

● اعداد الهياكل التنظيمية .

● تخطيط عمليات تدفق السلطة وتوزيع المسئوليات بين المستويات الادارية .

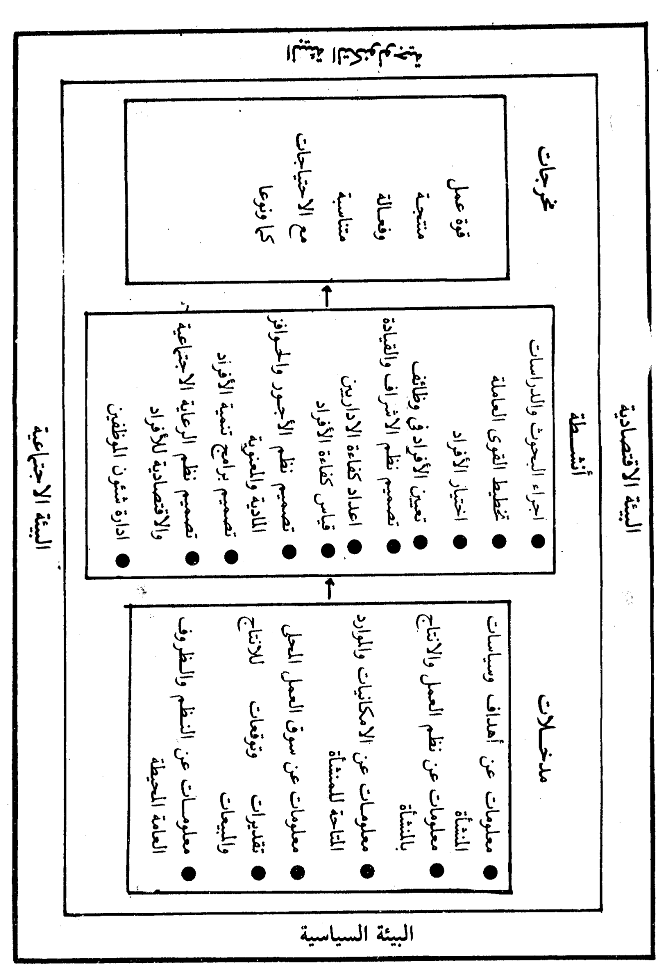
● تحليل الأداء فى مختلف تقسيمات التنظيم والبحث عن المعوقات .

● تصميم برامج التطوير التنظيمى واعادة تكوين الهياكل التنظيمية بما يسمح بدور أكثر فعالية للفرد فى عمله .

● تطبيق نظم المراجعة الادارية وعمليات تحسين الأداء .

وفى نهاية هذا التحليل للاتجاهات الحديثة فى إدارة الأفراد لابد من التركيز على أن النظرة التكاملية لوظائف إدارة الأفراد باعتبارها نظامًا متكاملا Integrated System هى النظرة السائدة والتى تعبر حقيقة عن الأثر الفعال لادارة الأفراد فى تحقيق أهداف المشروعات .

ويعبر الشكل رقم ٣ / ١ عن هذه الفكرة :



شكل رقم ٣ / ١ ، إدارة الأفراد . . نظام متكامل

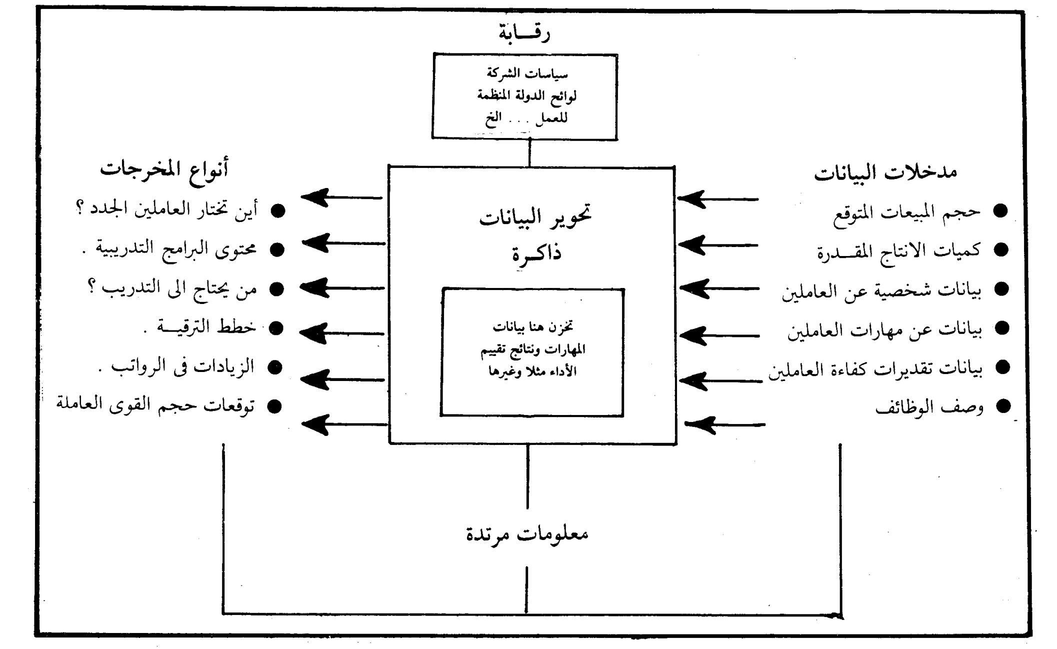
استخدام نظم المعلومات :

من أهم التطورات الحديثة فى مجال إدارة الأفراد هو الاتجاه نحو تصميم وتشغيل نظم للمعلومات تكون أساسا لرسم السياسات واتخاذ القرارات فى كل ما يتصل بشئون الأفراد .

ونظام المعلومات هو أداة ادارية يتم من خلالها تجميع كل البيانات الداخلية والخارجية ذات الأهمية بالنسبة للادارة فى مجال عمل معين ، ثم تنسيق هذه البيانات وتصنيفها وتحليلها وتبويبها بصفة منتظمة وفقا لقواعد وأسس متفق عليها . وتتحول البيانات بذلك إلى معلومات تصلح للاستخدام بواسطة الادارة المعنية . ويتم تخزين هذه المعلومات سواء بطرق يدوية أو باستخدام الحاسبات الالكترونية بشكل يسمح بسهولة استرجاعها حين الحاجة إليها . كذلك يسمح النظام بسهولة تعديل المعلومات المختزنة وتجديدها أولا بأول .

ويتم تصميم طرق تداول هذه المعلومات بين التقسيمات والمستويات الادارية المختصة بحسب احتياجاتها الفعلية الأمر الذى يخفض من الوقت والجهد والتكلفة ويضمن سلامة ودقة القرارات .

ونقطة البداية فى تصميم نظم معلومات الأفراد هى بطاقة المعلومات التى تعد لكل فرد بالمنظمة وتحوى البيانات الأساسية عنه ، كذلك يسجل عليها كافة التطورات التى تطرأ على الفرد سواء من الناحية الشخصية أو الوظيفية ، ويصور الشكل رقم ٣ / ٢ التصور العام لنظام معلومات الأفراد . كما يوضح النموذج المرفق بطاقة معلومات الأفراد المستخدمة فى أحد البنوك المصرية .



شكل رقم ٣/٢ نظام معلومات الأفراد لاتخاذ القرارات

ملحـــق

نموذج لبطاقة معلومات الأفراد

معلومات الأفراد :

- ينشأ فى قسم الأفراد ملف لكل عامل بالبنك يحتفظ فيه بالمستندات التى اتخذت أساسا فى التعيين . كذلك يحفظ بالملف نسخة العقد الموقع مع البنك وصور نماذج قياس الكفاءة الدورية وغيرها من الوثائق المتصلة بحقوق وواجبات العامل وشئون الخدمة .
- تعد بطاقة لكل عامل تثبت عليها كافة البيانات المتعلقة به عند التعيين وما يستجد عليها أثناء حياته الوظيفية بالبنك على أن تتضمن ما يلى :

— **البيانات الشخصية** : العمر ، الحالة الاجتماعية ، عدد الأبناء ، عنوان الأقامة .

— **التأهيل العلمى** : المؤهلات العلمية الحاصل عليها وسنوات الحصول عليها .

— **الخبرة العملية** : مجالات الخبرة وفتراتها .

— **البيانات الوظيفية** : اسم الوظيفة ، الادارة أو القسم التى يعمل بها . الدرجة الوظيفية ، الراتب ، العلاوات ، الترقيات ، النقل ، الانتداب ، الاعارة المنح والبعثات والأجازات الدراسية .

— **تقارير الأداء** : تقديرات الكفاءة ، الجوائز ، المكافأت ، علاوات الجدارة .

— **التدريب** : البرامج والدورات التدريبية التى يحصل عليها العامل أثناء الخدمة .

— **الحركة الوظيفية** : التدرج الوظيفى رأسيا والحركة الوظيفية أفقيا خلال عمله بالبنك .

— **الجزاءات** : الشكاوى ، التحقيقات ، الجزاءات الموقعة ضد العامل .

— **الحالة الصحية** : الأمراض المصاب بها ، سجل التردد على الطبيب أيام الاقامة بالمستشفيات .

★ يستخدم نموذج خاص لا ثبات التغييرات التى تطرأ على بيانات الفرد ويرسل بواسطة الرئيس المباشر إلى قسم الأفراد .

قسم الأفراد

بطاقة بيانات موظف

صورة

الاسم . . . . رقم البطاقة شخصية / عائلية . . . . ( ) ذكر ( ) أنثى

العنوان . . . . التليفون . . . .

تاريخ ومكان الميلاد . . . . . المؤهل العلمى . . . .

الحالة الاجتماعية ( ) أعزب ( ) متزوج ( ) أرمل ( ) مطلق ( )

عدد الأولاد . . . .

الوظيفة . . . . رقم الوظيفة . . . . تاريخ التعيين . . . . . .

القسم/ الادارة . . . . الفرع . . . .

أسماء الأشخاص الذين يمكن الاتصال بهم فى حالة الطوارىء

الاسم	العنوان	التليفون
. . . .	. . . .	. . . .
. . . .	. . . .	. . . .
. . . .	. . . .	. . . .

الخدمة بالبنك

الوظيفة	تاريخ التعيين	القسم/الاداره	الفرع	ملاحظات

(يعد النموذج من أصل يحفظ بقسم الأفراد) نموذج رقم ٧/ أفراد

بطاقة بيانات موظف

(ص ٢)

تقارير قياس الكفاءة

السنة	تقدير الكفاءة	السنة	تقدير الكفاءة	السنة	تقدير الكفاءة

التدريب

البرنامج	موضوع التدريب	مكان التدريب	المدة	ملاحظات

الجـزاءات

التاريخ	المخالفة	الجزاء	التاريخ	المخالفة	الجزاء

الحالة الصحية

١ - ٢ - ٣ - ٤ -	٥ - ٦ - ٧ - ٨ -

قسم الأفراد

نموذج تغيير بيانات موظف

اسم الموظف . . . . التاريخ . . . .

رقم الموظف . . . . . اسم الوظيفة . . . . . القسم/الادارة . . . . .

تاريخ التعيين فى الوظيفة . . . .

البيان القديم	البيان الجديد
١ -	
٢ -	
٣ -	
٤ -	
٥ -	
٦ -	
٧ -	
٨ -	
٩ -	
١٠-	

توقيع الموظف . . . .

يعتمد

رئيس القسم

(يعد النموذج من أصل يرسل الى قسم الأفراد)

حـالات عمـلية

بعض الارشادات عند تحليل

الحـالات العملية

الحالة العملية هى تصوير لموقف واقعى تمر به احدى منظمات الأعمال وتحتوى على بيانات مختلفة للتعبير عن هذا الموقف بقدر ما تسمح به الظروف الفعلية .

ومن أجل تحليل الحالة العملية والاستعداد لمناقشتها ، يقترح الآتى :

١ - اقرأ الحالة جيدا قبل محاولة تكوين أى أفكار أو آراء عن المشكلات أو حلولها .

٢ - حدد أهم ما تحويه الحالة من بيانات تصف الأوضاع السائدة فعلا فى المنظمة (أو ما يمكن تسميته بحصر الحقائق التى تحتويها الحالة) .

٣ - حدد أهم مظاهر المشكلات (أى المشكلات الفرعية ، التى تبدو فى الحاله) .

٤ - ناقش المشكلات الفرعية فى ضوء الحقائق (المعلومات) المتاحة وحاول تحديد المشكلة الرئيسية (أو المشكلات) التى تعانى منها المنظمة .

٥ - احصر البيانات الاضافية التى تحتاجها للتوصل إلى تحديد سليم لأسباب ومصادر المشكلات الرئيسية .

٦ - ناقش بدائل العلاج للمشكلات الرئيسية فى ضوء المعلومات المتاحة عن المنظمة ، وحاول التوصل إلى اختيار أفضل تلك الحلول .

٧ - اختبر صلاحية الحلول المقترحة من حيث الملاءمة التنظيمية والامكانية العملية .

حــالة عمــلية

ضـــحية التبسط

● **المــوقف :**

منصور . . . يبلغ من العمر ٥٥ سنة ويعمل رئيسا للعمال فى أحد الأقسام الأنتاجية بالشركة الأهلية للصنـاعـات الزجاجية . ويدخل فى مسئولياته الاشراف على حسن سير وانتظام العمل داخل القسم وتدفق الأنتاج بين الوحدات المختلفة به . وتحتم طبيعة عمله أن ينتقل باستمرار بين العمال ويسرع إلى مواقع الأنتاج المختلفة بشكل متكرر لا يهدأ . وغالبا ما ينادى عليه أحد العمال لسؤاله عن شيء أو طلب المساعدة فى تشغيل الآلة المسئول عنها .

وقـد عرف عن منصـور . . . طيبة القلب والوداعة والتبسط مع زملائه ومرؤوسيه وشدة احترامه لرؤسائه والتزامه بقواعد ونظم العمل بالشركة .

وفى صبيحة أحد أيام الأسبوع الماضى تقدم منصور . . . إلى مدير المصنع (رئيسه المباشر) بالشكوى المرفقة (مرفق ١) . وقد أحال مدير المصنع الشكوى إلى عبد الله . . . . . مدير شئون الموظفين للتحقيق والافادة بالرأى حتى يمكن رفع الأمر إلى المدير العام . وبعد التحقيق مع المشكو فى حقه أعد مدير شئون الموظفين مذكرة بالرأى (مرفق ٢) .

● **مرفق (٢) تقرير مدير شئون الموظفين :**

حضرة المهندس مسعود . . . .

مدير المصنع

بنـاء على الشكـوى المحـالـة لنا بخصوص ما أشار إليه منصور . . . . رئيس عمال قسم الأنتاج ، قمت بالتحقيق فى هذه الشكوى ، وقد تبين الآتى .

١ ـ أنكر العامل . . . . . ما نسبه إليه منصور . . . . . . وادعى أن الأخير هو الذى يضطهده ويعامله معاملة سيئة بدون مبرر .

٢ ـ شهد بعض العمال ممن ذكرهم منصور . . . فى شكواه بما يؤيد ما جاء فى أقوال منصور .

وحيث تعمل الشركة على زيادة الأنتاج وتحسين النوعية لمواجهة المنافسة الشديدة فى الأسواق ، فان انضباط العمال وسيطرة رؤسائهم على تصرفاتهم تعتبر أمرا ضروريا . لهذا فاننى أرى فصل العامل . . . ليكون عبرة للآخرين ، وذلك أسوة بما اتبع فى حالات سابقة مماثلة . .

توقيع

. . . .

مدير شئون الموظفين

● مرفق (١) شكوى منصور :

حضرة . . . .

مدير المصنع

أقدم لكم تحياتى وأرجو أن أعرض عليكم الآتى :

حدث بعد ظهر أمس وأثناء مرورى بالقسم أن شاهدت العامل . . . . وهو يشعل سيجارة أثناء العمل داخل القسم ويشاغب مع بعض زملائه ، كذلك لم يكن مرتديا القناع الواقى للعينين حسب تعليمات الأمن بالمصنع . ولما قمت بلفت نظره إلى هذه المخالفات لم يستمع إلى وصدرت عنه ألفاظ غير مقبولة وجهها لى على مسمع من زملائه ، ثم تطاول على باليد فأمسكت به ودفعته إلى الوراء فاصطدمت رأسه بالحائط وأصيب بجرح بسيط قام المضمد بالمصنع بعلاجه .

وأنا أتقدم لكم بهذه الشكوى طالبا توقيع العقوبة التى ترونها على هذا العامل خاصة وأنه مشاغب وكثير التغيب عن عمله وتصدر منه باستمرار أفعال يتضرر منها زملاؤه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،

منصور . . . .

رئيس العمال بقسم

الأنتاج

الفصــل الرابــع

الاطار القانونى لإدارة الأفراد فى مصر

ـ تمهيــد :

● صدور القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ باصدار قانون نظام العاملين بالقطاع العام .

● التأكيد على مبادىء وأسس ادارية وتنظيمية :

ـ الوظيفة هى المحور الأساسى ونقطة الأنطلاق لعمل ادارة الأفراد .

ـ تحرير واطلاق قوى الادارة فى وحدات القطاع العام .

ـ مسؤلية مجلس الادارة ازاء الوضع الجديد .

ـ العناصر الأساسية لفلسفة القانون :

● شركة القطاع العام وحده أنتاجية تدار على أسس اقتصادية وادارية علمية .

● القانون عبارة عن قواعد عامة تتفق مع فلسفة الأنتاج . .

● مجلس الادارة هو السلطة الحقيقية . .

● الهيكل الوظيفى يعكس الهيكل التنظيمى ونقطة بد لنظم الأفراد . .

● الواقعية فى إدارة الشركة . .

● تكامل السلطة والمسئولية . .

● تخطيط القوى العاملة هو الوظيفة الاساسية الأولى لإدارة الأفراد .

● تحديد الأجر على أساس العمل .

● أهمية وتعاظم دور التنظيمات النقابية .

ـ الأحكام العامة لنظام العاملين بالقطاع العام :

- نطاق سريان القانون . .
- اناطه القانون بهيئات القطاع العام التنسيق بين الشركات فى امور ادارة القوى البشرية مع مراعاة ظروف كل وحدة والقيام بالبحوث والدراسات . .
- نظم معلومات الأفراد . .
- اجراءات استطلاع الرأى فى الأمور الواردة بالقانون . .
- فى الوظائف . . التعيين . . قياس كفاءة الاداء . . الترقية . . الأجور والعلاوات والبدلات والتعويضات . . ربط الأجر بالأنتاج والحوافز . . النقل والندب والاعارة والبعثات والتدريب . . . . . .

الفصـــل الرابع

الاطـار القانونى
لادارة الأفراد فى مصر

تعتبر إدارة القوى البشرية (ادارة الأفراد) من أهم عناصر الادارة الحديثة ومن أوضحها تأثيرا على الكفاءة الانتاجية . وحيث أتضح من دراستنا للقطاع العام فى مصر (١) حقيقة ما يعانيه من تضخم فى تكلفة العمل وأنخفاض فى كفاءته فان تطوير علاقات ونظم العمل يكون مدخلا هاما فى استراتيجية التطوير الادارى العام .

وعلى طريق تحقيق هذا التطوير كان صدور القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين فى القطاع العام (٢) خطوة نحو ارساء أسس ومبادىء علمية وموضوعية تتم فى ضوئها ادارة شئون العنصر البشرى وتوجيه طاقاته نحو الأنتاج ومزيد من الكفاءة .

وبرغم كل ما أثاره هذا القانون الجديد من جدل ، فان هناك علامات بارزة فيه تنعكس على العمل الادارى وتسهم فى تصحيح مسيرة الادارة المصرية ، ونستعرض فى هذا الفصل الملامح الرئيسية لهذا القانون وانعكاساته على إدارة الأفراد بالقطاع العام .

---

(١) د . على السلمى ، الادارة المصرية رؤية جديدة ، الهيئة العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٧٩ .

(٢) صدر فى نفس الوقت القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ فى شأن نظام العاملين المدنيين بالدولة مستهدفا تحقيق ذات النتائج بالنسبة للجهاز الادارى بالدولة . وسنكتفى فى هذا الفصل بتدارس قانون العاملين بالقطاع العام .

١ / تمهيـــد :

● صدر القـانـون رقم ٤٨ لسنـة ١٩٧٨ باصدار قانون نظام العاملين بالقطاع العام ، وبدأ العمل به اعتبارا من أول يوليو ١٩٧٨ . وقد استهدف القانون الجديد ارساء الأسس لاقامة نظام متطور لعلاقات العمل يقوم على مفهوم ايجابى للوظيفة ورؤية حقيقية لقيمة العمل الانسانى الخلاق فى تنمية الأنتاج ورفع كفاءة وقدرة الوحدات الأنتاجية .

● وخـلافـا لما اتجـه إليه الاهتمام العام لجماهير العاملين من التركيز على جدول الرواتب الملحق بالقانون ، فقد اتجه القانون الجديد فى الأساس لتحقيق أغراض ادارية وتنظيمية على درجة عالية من الأهمية يمكن تركيزها فى الآتى :

- تأكيد أهمية الـوظيفـة (أو العمـل) باعتبـارهـا المحـور الأسـاسى الذى تقوم عليه العملية الأنتاجية ، ومن ثم فهى نقطة الارتكاز فى تحديد مواصفات القائم بالعمل وتقرير حقوقه وواجباته .
- تأكيد سلطة الادارة فى وحدات القطاع العام لاعداد النظم واتخاذ القرارات فى مختلف الشئون الوظيفية بما يتناسب ومتطلبات الأنتاج وظروف العمل بالوحدة الاقتصادية . وبالتالى تجنب التدخلات الفوقية من السلطات المركزية من جانب ، والتخلص من أسلوب التوحيد والتنميط فى النظم والاجراءات الذى يغفل أهمية الظروف التى تعمل فيها كل وحدة انتاجية من جانب آخر .
- تأكيد مفاهيم جديدة عن العلاقات الوظيفية فى مختلف مراحلها بما يسهم فى انهاء مشكلات وتـراكـمات ادارية ويسمـح بالانطلاق فى تطبيق أسـاليب متطورة فى أمور تعميم الوظائف وتـوصيفهـا وتقييمها ، واختيار الأفراد وتدريبهم وترقياتهم وتحديد حوافزهم وقياس كفاءتهم وتأديبهم وانهاء خدماتهم .

● من هذا المنـطلق يمكن النـظر إلى صدور قانـون العاملين على أنه نقطة البدء لعمل مكثف وكبير من أجل ترجمة نصوصه إلى أساليب ونظم إدارية جديدة تضفى حياة جديدة على أنماط العلاقات الوظيفية السائدة فى القطاع العام .

● وتتركز المسئولية عن تحقيق هذا التطور - انطلاقا من قانون العاملين الجديد - فى مجالس الادارة وأفراد الادارة العليا بشركات القطاع العام . فقد أوكل لهم القانون صلاحيات واسعة تفوق الصلاحيات المخولة لأى مستوى وظيفى آخر يعلو مجلس الادارة . ان الوزير (رئيس الجمعية العمومية للشركة) له فى القانون الجديد تسعة اختصاصات تدور كلها حول الشئون الوظيفية لاعضاء الوظائف العليا بالشركة ، بينما مجلس الادارة له سبعة وأربعون اختصاصا تشمل مختلف مجالات العلاقات الوظيفية . كذلك يتمتع رئيس مجلس الادارة بستة وعشرين اختصاصا .

وليس لادارة شركة القطاع العام الآن عذر فى عدم الاقبال بايجابية وحماس على وضع صلاحياتها موضع التطبيق الفعال والافادة من السلطات التى منحها لها القانون فى إدارة الشئون الوظيفية بمنطق علمى يتجنب سلبيات الماضى ويتجه إلى رفع الكفاءة وتنمية القوى البشرية بموضوعية وتجرد .

● ولعل من الأسباب التى تحتم على إدارة شركات القطاع العام العمل بسرعة وحسم لانجاز التطوير المستهدف ، هو تلك المنافسة الشديدة الصادرة من شركات الانفتاح التى بدأت تتضح معالمها فى سوق العمل وتترك آثارها على شركات القطاع العام . ان الشركات الجديدة اذ تستخدم منطقا اداريا متميزا تعمد إلى عرض رواتب ومزايا وظروف عمل متفوقة عما تقدمه شركات القطاع العام ، ومن ثم استطاعت أن تسحب من القطاع العام خبرات وكفاءات نادرة . والغريب أنه بالنظر إلى ما يحصل عليه العامل بالقطاع العام من أجر ومزايا عينية وحقوق وظيفية واستقرار وأمن فى عمله ، فان المقارنة فى الأغلب تكون لصالح القطاع العام . ولكن القصور الادارى الذى لا يرتفع بالأداء إلى المستوى المناسب هو الذى يجعل شركات الانفتاح والقطاع الخاص بشكل عام تبدو وكأنها تقدم فرصا أفضل للعمالة .

● ومن منطلق الاحساس بالفلسفة الحقيقية لقانون العاملين الجديد بالقطاع العام رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ ، نعرض فى هذا الفصل الأسس التى يجب أن تتطور إليها إدارة القطاع العام وصولا إلى مستويات أعلى وأفضل للأداء ومن ثم انتاجية أعلى ، وذلك اعتمادا على الصلاحيات المخولة لها والتى أكدها القانون فى أكثر من موضع .

أننا نركز على أن القانون الجديد انما يهيىء المناخ الصالح للعمل الادارى الجديد ، ولا يبقى إلا أن يتقدم رجال الادارة للافادة من هذا المناخ واستثماره .

٢ / العناصر الأساسية لفلسفة القانون :

● أن شركة القطاع العام هى وحدة انتاجية يجب أن تدار وفقا للأسس والمفاهيم الاقتصادية والادارية العلمية . ومن ثم فان أمور العلاقات الوظيفية بها وشئون الأفراد أنها تمثل مجالا للاستثمار له مردوده الاقتصادى فى صورة أداء أفضل وانتاجية أعلى . وعلى ذلك يجب أن تتمتع ادارة الشركة بكل الصلاحيات فى إدارة أمورها حتى تتحمل بكل المسئولية عن النتائج .

● ان القانون لا يمثل فى أغلب نصوصه سوى قواعد عامة تسترشد بها الادارة فى كل شركة لتعيد صياغتها بشكل أكثر تفصيلا فى ضوء المتطلبات الخاصة بالشركة وطبيعة العمل بها . ومن ثم فليس فى القانون أنماط جاهزة أو قوالب جامدة تلتزم بها كل الشركات بغض النظر عما بينها من اختلافات .

● مجلس إدارة الشركة هو السلطة الحقيقية فيها . ومن ثم فقد أناط به القانون صلاحيات وسلطات واسعة تفوق ما للوزير أو الجمعية العمومية أو رئيس مجلس الادارة . والقصد هنا ابراز أهمية العمل الجماعى والمسئولية التضامنية لأعضاء فريق الادارة العليا للشركة ، ومن ثم الابتعاد عن أسلوب الادارة الانفرادية التى تتركز فيها الصلاحيات فى فرد واحد هو رئيس مجلس الادارة .

● هذا ويتفق القانون مع فلسفة الأنفتاح حيث لا يجعل هناك معقباً على قرارات مجلس ادارة الشركة . . ومن ناحية أخرى فقد أكد القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ فى شأن هيئات القطاع العام وشركاته ذات المبادىء فيما يتعلق بحريه إدارة الشركة حيث نص على ان تنحصر سلطة هيئة القطاع العام بالنسبة للشركات التابعة لها فى التنسيق والمتابعة واقرار الخطط والاهداف العامة لكل شركة (مادة ٨) ويكون لمجلس ادارة الشركة جميع السلطات اللازمة للقيام بالأعمال التى يقتضيها تحقيق اغراض الشركة (مادة ٣٢) كذلك نص فى لائحته التنفيذية على أن تقتصر اختصاصات الهيئة فيما يتعلق بالعمالة بالشركات التابعة لها على مراجعة سياسات الأجور للتحقق من الالتزام بربط تكلفة الأجور بقيمة الأنتاج والتنسيق فى استخدامات العمالة بين الشركات .

● ان الهيكل الوظيفى للشركة انما يعكس هيكلها التنظيمى ، ومن ثم فإن نقطة البداية السليمة فى بناء نظم الأفراد على أساس علمى لابد أن تكون اعداد هيكل تنظيمى واضح وموضوعى ، يترجم إلى وظائف يتم توصيفها وتقييمها . فالهيكل التنظيمى اذن ليس مجرد اطار

شكلى يقسم الشركة إلى أجزاء ومستويات ، وانما هو حقيقة تعبر عن المحتوى الفعلى للشركة وهى الوظائف والأعمال التى تتم بها وما يربطها من علاقات متشابكة ومتداخلة . وكلما كان الهيكل التنظيمى معدا على أسس علمية وبناء على دراسة واعية لحاضر الشركة ومستقبلها ، كلما كانت العلاقات الوظيفية ، وتطوراتها مستندة إلى ركيزة صلبة .

● ان تجنب واستبعاد كل ما هو وهمى وغير حقيقى فى التنظيم يسهم فى اقامة الوظائف ومن ثم العمل والأنتاج على أسس حقيقية . فالترقيات الوهمية على درجات شخصية ، والتعيينات الوهمية على وظائف لا قيمة ولا مضمون حقيقى لها ، وانفاق الحوافز والأجور التشجيعية على غير أسس من العمل أو الأنتاج ، وقياس كفاءة الأفراد وفقا لمعايير هلامية غير محددة المعنى أو المضمون ، كلها أمور مرفوضة فى فلسفة القانون الجديد .

● تكامل السلطة والمسئولية من العناصر الأساسية فى القانون الجديد ، فمن يتحمل مسئولية لابد أن تكون له سلطة معادلة . كذلك تكامل الصلاحيات أساس آخر فى فلسفة القانون - ان من يقر أمرا تكون له صلاحية تعديله ، ومن يتخذ قرارا تكون له صلاحية الرجوع عنه .

● ان صلب إدارة الأفراد والمحور الحقيقى لنجاحها وفعاليتها هو تخطيط القوى العاملة . ان اجراءات الترشيح للوظائف والتعيين فيها والترقية والنقل والندب والاعارة وانهاء الخدمة تصبح لكها بلا معنى ولا هدف ان لم تصدر قراراتها عن خطط واعية تستهدف تكوين قوة عاملة محددة المواصفات والقدرات والأعداد .

● ان الحركية والتجددهما من السمات الأساسية للادارة العصرية ، ومن ثم فان القانون اذ يخول لمجلس ادارة شركة القطاع العام صلاحية وضع النظم والاجراءات واصدار اللوائح والقرارات المنفذة لها ، انما يسمح له فى نفس الوقت بصلاحية مراجعتها وتعديلها وتطويرها مع تغير وتطور الأوضاع .

● ان جدول الرواتب الملحق بالقانون لا يمثل الا اطارا عاما تسترشد شركات القطاع العام به فى ترتيب وظائفها بعد توصيفها وتقييمها . ومن ثم فان جدول الرواتب هذا فى الحقيقة لا يعدو أن يكون تحديدا للحدين الأدنى والأعلى للمرتبات الأساسية لا أكثر . أما ما عدا المرتب الأساسى من حوافز ومكافأة وبدلات فتلك أمور أناطها القانون بمجلس ادارة الشركة تقرر فيها حسب ظروفها وامكانياتها وأهدافها الأنتاجية ولم يضع عليها أى قيد فى ذلك .

● ان التنظيم النقابى ركن هام فى أى شركة ، وبالتالى ينبغى له أن يشارك فى اتخاذ القرارات ذات التأثير على أعضائه ، كما يجب أن يشارك فى تحمل المسئولية عن الأنتاج وأهدافه . لذلك حفل القانون بالنصوص التى تؤكد أهمية وتعاظم دور التنظيمات النقابية فى القطاع العام .

٣ / فى الأحكام العامة لنظام العاملين بالقطاع العام :

● تسرى احكام القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ على جميع العاملين فى شركات وهيئات القطاع العام ويرجع فى الأمور التى لم يعالجها القانون بنصوص صريحة إلى قانون العمل رقم ١٣٨ لسنة ١٩٨١ والقوانين المعدل له .

وبنفس المنطق فانه فى حاله غياب نص صريح فى القانون يمكن الاستئناس بما ورد فى القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ باصدار نظام العاملين المدنيين فى الدولة حيث استهدف المشروع احداث درجة كاملة من التوافق فى المعادىء والأسس الرئيسية لكل من القانونين ، كذلك أوضحت مناقشات القانونين فى مجلس الشعب اتجاه إليه لا حداث هذا التوافق .

● اناط القانون بالمجلس الأعلى للقطاع (هيئات القطاع العام وشركاته حلف محل المجلس الأعلى للقطاع بمقتضى القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ مادة ٣٨) التنسيق بين الشركات الداخلة فى قطاعه وذلك فيما يتعلق بالأمور التى تناولها القانون أى فى أمور الوظائف ، التعيين فى الوظائف قياس كفاية الأداء ، الترقية ، الأجور والعلاوات ، البدلات والمزايا المادية والعينية والتعويضات ، ربط الأجر بالأنتاج والحوافز والرعاية الصحية والاجتماعية ، النقل والندب والاعارة والبعثات والتدريب ، الأجازات ، واجبات العاملين والأعمال المحظورة عليهم ، التحقيق والتأديب وانتهاء الخدمة ، وفى الأحكام الأنتقالية للقانون .

والهدف من احداث التنسيق ضمان عدم التباين بين وحدات القطاع الواحد ما لم يكن هناك مبرر له من تميز ظروف العمل واختلاف الأوضاع الأقتصادية والادارية لهذه الوحدات .

وبالرجوع إلى القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ فان على هيئة القطاع العام واجب البحث والدراسة فيما يعرض لشركاتها من مشكلات (مادة ٨) وبالتالى فان مبادرة الهيئة بدراسة نظم العاملين بشركاتها واصدار توجيهات تستهدف التقريب والتنسيق بينها يعتبر واجبا اصيلا يقع على عاتقها بنص المادة (٤) باللائحة التنفيذية للقانون ٩٧ لسنة ١٩٨٣ كما أنه لا يتعارض مع نص المادة (٢) من القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ .

• ● أن توفـر المعلومـات الـوظيفية والشخصية الكـاملة عن كل فرد من أفراد العاملين بالشركة وتجديدها باستمرار وانتظام ، يعتبر من الأركان الأساسية فى نجاح نظام العاملين وارساء القرارات فى مختلف الشئون الوظيفية على أسس موضوعية سليمة . لذلك يجب أن ينشأ لكل عامل بالشركة ملف تودع به كافة الوثائق والبيانات المتعلقة بوظيفته ، كما تودع به الملاحظات المتعلقة بأداءه والتقارير المقدمة عنه .

ويجب على الشركة اعداد القوائم والسجلات الاحصائية المختلفة التى تعرض تركيب القوة العـاملة بها وتوضح أبعادها من حيث الأعداد الكلية ، وتصنيفها بحسب المؤهلات العلمية ، سنوات الخبرة ، مجالات الخبرة ، المستويات التنظيمية ، المسميات الوظيفية ، الدرجات المالية ، التقسيمات التنـظيمية الداخلية ، مستويات المهارة إلى أخر ذلك من تصنيفات تتفق مع طبيعة الأعمال بالشركة .

كما يجب أن تعد سجلات خاصة بأعمار العاملين توضح مقدما من يقترب منهم من سن الأحالة إلى المعاش تمهيدا لأعداد من يحل محلهم قبل الموعد المحدد بوقت كاف .

● تضـــع لجنــة شئـــون العـاملين نظامـا لأسلوب عملهـا يسـترشـد بالأمـور الآتية :

- ينشأ سجل خاص بأرقام مسلسلة تدون به محاضر اجتماع لجنة شئون العاملين . ويجب أن تشتمل هذه المحاضر على أسماء الحاضرين والمسائل المعروضة وما دار من مناقشات والقرارات التى اتخذتها اللجنة والأسباب التى بنيت عليها . ويوقع الرئيس والأعضاء الحاضرون وأمين اللجنة على محاضر الجلسات .
- تجرى لجنة شئون العاملين بنفسها أو بمن تندبه لذلك من أعضائها تحقيق ما ترى تحقيقه من المـوضـوعات المعروضة على اللجنة ويكون لها فى ذلك حق الاطلاع على ما ترى ضرورة الاطلاع عليه من الأوراق والسجلات وسماع الأقوال .

كما يجوز للجنة أن تصدر قرارا بدعوة من ترى دعوته من غير أعضائها لحضور اجتماعات اللجنة على ألا يكون له صوت معدود ، وعلى اللجنة أن تثبت كتابة ما قامت به مما سبق .

وتكون المداولات وأخذ الرأى فى لجان شئون العاملين سرية .

- لا تعتبر قرارات لجان شئون العاملين صحيحة الا إذا صدرت بناء على موافقة الأغلبية

المطلقة لأعضاء اللجنة الحاضرين ، فاذا تساوت الآراء يرجح الجانب الذى منه الرئيس ويبدأ بأخذ رأى العامل الأدنى فى الدرجة فالأحدث فى الأقدمية . ويعتبر الامتناع عن التصويت بمثابة الرفض .

— لا يجوز استخراج صور من سجل اجتماعات لجان شئون العاملين الابناء على أمر صادر من جهة قضائية أو من هيئة تأديبية .

أما قرارات اللجان وأسبابها فيجوز الاطلاع عليها وأخذ صور منها لكل ذى مصلحة شخصية ومباشرة بعد الترخيص له بذلك من رئيس اللجنة .

● يضع مجلس الادارة نظاما لاتخاذ القرارات فى الشئون الوظيفية لشاغلى وظائف الدرجة الأولى فما فوقها الذين أخرجهم القانون من دائرة اختصاص لجنة شئون العاملين فيما يتعلق بالتعيين والنقل والترقية واستحقاق العلاوات الدورية واعتماد تقارير الكفاية المقدمة عنهم ، كل ذلك مع مراعاة نص المادة رقم ١٢ من القانون فى شأن سلطة التعيين فى الوظائف .

● يصدر رئيس مجلس الادارة قرارا بتحديد الاجراءات المتعلقة باصدار نشرة تعلن فيها كافة القرارات والتعليمات الصادرة فى شئون العاملين بالشركة . ويحدد القرار الجهات التى توزع عليها النشرة والضمانات التى تكفل علم كافة العاملين بها علما يقينا .

كما يتضمن القرار المشار إليه طريقة التعليق فى لوحات الاعلانات وذلك بما يكفل اثبات تاريخ التعليق والمدة التى يستمر خلالها وتاريخ رفع القرارات أو المنشورات من اللوحة .

● على الشركة التى ترغب فى استطلاع الرأى فى أى شأن من الشئون الواردة بالقانون أن تكتب بذلك تفصيلا إلى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة الذى يتولى طلب الفتوى من مجلس الدولة .

٤ / فى الوظائف :

● خول القانون مجلس ادارة الشركة سلطة وضع الهيكل التنظيمى وجداول توصيف وتقييم الوظائف واعتمادها واعادة النظر فيها كلما اقتضت مصلحة العمل ذلك . وفى هذا المجال فان على مجلس الادارة أن يراعى الاعتبارات التالية :

— ان الهيكل التنظيمى هو الاطار الأساسى لتحديد التقسيمات الداخلية للشركة والعلاقات بينها ، كما يعكس تسلسل السلطة والمسئولية بين المستويات المختلفة . والأساس فى اعداد الهيكل التنظيمى هو الالتزام بالموضوعية الكاملة وتجنب انشاء أو توسيع نطاق تقسيمات أو خلق مستويات تنظيمية لاعتبارات شخصية .

— ان الهيكل التنظيمى يمثل خطة مستقبلية للشركة . وبالتالى يجب أن يتسع لا ستيعاب التطورات الادارية والتكنولوجية والتسويقية المحتملة على مدى سنوات قادمة ، الأمر الذى يحتم عدم شغل جميع وظائفه دفعة واحدة .

— مراعاة التوازن بين قطاعات الهيكل التنظيمى والتناسب بين حجم كل تقسيم تنظيمى ومستواه من جانب ، ومدى اسهامه فى تحقيق أهداف الشركة من جانب آخر .

— ان وضع الهيكل التنظيمى للشركة هو الخطوة الأولى نحو اقامة بناء ادارى متكامل لذلك لابد أن يصاحبه « دليل تنظيمى » يوضح الأهداف الرئيسية للشركة ، السياسات العامة التى تسير وفقا لها فى مختلف مجالات النشاط ، الاختصاصات المحددة لكل قطاع وكل تقسيم تنظيمى ، طبيعة العلاقات بين التقسيمات والمستويات التنظيمية المختلفة ، حدود السلطة والمسئولية لشاغلى الوظائف الرئيسية . وينبغى أن يكون هذا الدليل التنظيمى مطبوعا بشكل جيد ومتاحا لجميع شاغلى الوظائف الاشرافية بالشركة على اختلاف مستوياتهم .

● ان تحديد الوظائف فى الشركة ينبع من دراسة الهيكل التنظيمى الذى يعبر عن أهداف الشركة ومجالات نشاطها . لذلك يجب على الشركة تجنب انشاء وظائف لا تتصل بنشاطها ، أو أسباغ مسميات وظيفية مبالغ فيها . كذلك ينبغى تجنب تفتيت الوظيفة الواحدة إلى وظائف متعددة دون أن يكون بينها فروق حقيقية فى الأعباء أو المسئوليات أو متطلبات شغلها .

● يتم توصيف الوظائف استنادا إلى الدراسة الميدانية والمقارنة بالوظائف المماثلة بالشركات الأخرى وغير ذلك من أساليب الدراسة . ويراعى دائما أن يتضمن وصف الوظيفة البيانات الآتية على الأقل :

— اسم الوظيفة .
— المجموعة النوعية التى تقع بها الوظيفة .
— موقعها فى الهيكل التنظيمى للشركة .

- واجبات الوظيفة .
- المسئوليات المحددة للوظيفة .
- الصلاحيات المخولة للوظيفة .
- الوظائف السابقة على الوظيفة فى ذات المجموعة النوعية .
- الوظائف الأعلى مباشرة فى ذات المجموعة النوعية .
- مكان أداء الوظيفة (مكتبية - ميدانية) والظروف المحيطة (غبار ، ضوضاء ، حرارة . . . .) .

● تحدد مواصفات شاغل كل وظيفة استنادا إلى البيانات السابقة ، على أن تبين تلك المواصفات فى جزء مستقل من بطاقة وصف الوظيفة ، ويجب أن تتضمن البيانات الآتية على الأقل :

- التأهيل العلمى من حيث المستوى والنوع .
- الخبرة العملية من حيث المدة ومجال الخبرة .
- المواصفات الشخصية لشاغل الوظيفة (السن ، النوع ، الحالة الاجتماعية . . . .) .

● يتم تقييم الوظائف باتباع احدى طرق التقييم المتعارف عليها ، ومع مراعاة المعايير التى يصدر بها قرار رئيس مجلس الوزراء اعمالا لنص المادة رقم ٨ من القانون .

● وتتولى ادارة التنظيم بالشركة (أو ما يعادلها) اختصاصات اعداد الهيكل التنظيمى وتوصيف الوظائف وتقييمها السابق الاشارة إليها ، وتعد بنتائج أعمالها تقريرا يعرض على مجلسس الادارة لاعتماده . كذلك تتولى ادارة التنظيم اختصاصات اعاده النظر فى الهيكل التنظيمى للشركة أو اعادة توصيف الوظائف وتقييمها على أن تعتمد جميعا من مجلس الادارة .

ويجوز للشركة الاستعانة ببيوت الخبرة المتخصصة فى تلك العمليات . وفى جميع الأحوال يجب أن يصاحب الخبراء الخارجيين أفراد من ادارة التنظيم بالشركة لا كتساب الخبرة ومباشرة التطبيق بعد انتهاء الخبراء من مهامهم .

● مع مراعاة الظروف الخاصة بكل شركة يمكن للشركة أن تعيد النظر فى الهيكل التنظيمى وجداول ترتيب وتقييم الوظائف بها فى الأحوال التالية فقط :

(ا) ازدياد حجم النشاط الذى تمارسه التقسيمات التنظيمية المختلفة بالهيكل التنظيمى والناشىء عن أحد أو كل الأسباب التالية :

- زيادة الأعباء والمسئوليات الملقاة على عاتق شاغلى الوظائف الاشرافية بالهيكل التنظيمى نتيجة للتوسعات وزيادة الاستثمارات .
- اتساع نطاق الاشراف الذى تمارسه التقسيمات التنظيمية الرئيسية على التقسيمات التنظيمية الفرعية .
- استحداث بعض الأنشطة التى تمارسها الشركة ولم يتضمنها الهيكل التنظيمى القائم .
- عمليات الدمج والفصل التى يترتب عليها النقص فى الاختصاصات أو سلخ الوحدات .

(ب) ما تسفر عنه تجربة الشركة من تبيان عجز الهيكل التنظيمى القائم عن الوفاء باختصاصات الشركة وتحقيق أهدافها على النحو المتوقع ، والناشىء عن أحد أو كل الأسباب التالية :

- زيادة طول خطة السلطة بين التقسيمات الرئيسية والتقسيمات الفرعية بالهيكل التنظيمى مما يؤدى إلى حدوث زيادة فى الوقت المستغرق لاتخاذ قرار ما من جانب السلطات الأعلى بالشركة .
- وجود ازدواج أو تكرار فى ممارسة اختصاص ما ، بين أكثر من تقسيم تنظيمى داخل الهيكل التنظيمى للشركة .
- وجود خلل فى نظام الرقابة الداخلية نتيجة لعجز الاختصاصات الحالية المسندة للتقسيمات التنظيمية الخاصة بالرقابة والمتابعة .

(جـ) التغيرات الحادثة فى جداول ترتيب الوظائف بالشركة والناشئة عن بعض أو كل الأسباب التالية :

- استحداث مجموعة وظيفية أو أكثر داخل جداول ترتيب الوظائف نتيجة لا ستحداث بعض الوظائف التى لم تكن موجودة بجداول الترتيب والتى تم استحداثها نتيجة لمزاولة الشركة لبعض الأنشطة الجديدة والتى لم يتضمنها الهيكل التنظيمى القائم .
- ما تسفر عنه تجربة الشركة من ضرورة استحداث نوعيات الوظائف داخل أى من المجموعات الوظيفية النوعية القائمة .

ـ تغييرات حادثة فى تقييم المستوى الوظيفى لبعض الوظائف نتيجة للتغيير الحادث فى الواجبات والمسئوليات الخاصة بها أو لتغيير فى اشتراطات شغلها . . .

ـ التغيير الحادث فى مستوى تقييم الشركة . .

(د) عدم تناسب المقررات الوظيفية للهيكل الوظيفى القائم مع معدلات الأداء المتوقعة من كل من القطاعات الرئيسية بالشركة وذلك بسبب بعض أو كل من الأسباب التالية :

ـ زيادة الأنتاج بسبب زيادة حجم الاستثمارات أو التوسع فى انشاء فروع جديدة للشركة . .

ـ اتباع أساليب وطرق فى أداء الأعمال والاجراءات تختلف عما هو متبع حاليا .

(هـ) يمكن قياس الزيادة الحادثة فى رقم الأعمال للشركة عن طريق بعض المؤشرات التى يمكن الاسترشاد بها مثل :

ـ رقم الأعمال (مع تثبيت الأسعار) عن طريق تحديد سنة الأساس مع حساب الفروق من سنة لأخرى .

ـ الأنتاجية المطلقة للجنيه الواحد (خلال الـ ٣ سنوات الأخيرة) .

ـ أية مؤشرات أخرى تضعها هيئة القطاع العام تتلاءم مع طبيعة الأنشطة التى تمارسها مجموعة الشركات التابعة لها . . .

● على كل شركة أن توافى مركز معلومات القطاع العام برئاسة مجلس الوزراء ، والمعهد القومى للتنمية الادارية ، والجهاز المركزى للتنظيم والادارة بصورة من الهيكل التنظيمى وجدول الوظائف والدليل التنظيمى المعتمد من مجلس الادارة وكذلك أى تعديلات يتم ادخالها عليها .

● يراعى فى اعداد جدول الوظائف تقسيمها إلى مجموعات نوعية بحيث تمثل كل مجموعة فئة متميزة من الوظائف تشترك فيما بينها بصفات مشتركة سواء من حيث التأهيل العلمى أو الخبرة العملية المطلوبة لها ، أو من حيث تداخل وتكامل الأعباء والمسئوليات ، أو من حيث تقارب المهن المرتبطة بها . ويكون تحديد المجموعات النوعية للوظائف انطلاقا من طبيعة الأنشطة التى تمارسها الشركة فى الأساس . ويراعى فى تحديد تلك المجموعات الاسترشاد بالمعايير الواردة فى قرار رئيس الوزراء المشار إليه فى شأن معايير ترتيب الوظائف بالقطاع العام .

● يجب التأكد أن كل مجموعة وظيفية نوعية تمثل تكاملا وظيفيا يسمح بالحركة الأفقية

● يجب التأكد أن كل مجموعة وظيفية نوعية تمثل تكاملا وظيفيا يسمح بالحركة الأفقية والرأسية لشاغلى وظائفها بحيث تكون هناك مجالات رحبة لحركة العاملين بين وظائف مختلفة عند نفس المستوى التنظيمى ، وكذلك ترقياتهم إلى وظائف أعلى ، كل ذلك داخل نفس المجموعة .

● تعتبر المجموعة الوظيفية النوعية وحدة متكاملة فى مجال التعيين والترقية والنقل والندب والاعارة ، بحيث لا تجوز الحركة الوظيفية فيما بين المجموعات النوعية الا فى حالة عدم توافر مواصفات شغل الوظيفة فى العامل فيجوز فى تلك الحالة أعمالا لنص المادة رقم ٥٢ من القانون ، وكذلك إذا ترتب على اعادة التوصيف والتقييم الغاء بعض الوظائف فيجوز طبقا للمادة ١٠٨ من القانون الحاق العاملين الذين ألغيت وظائفهم بوظائف أخرى حتى ولو فى مجموعة نوعية مختلفة بشرط توافر مواصفات شغلها .

● ليس من الضرورى أن تشتمل كل مجموعة وظيفية نوعية على وظائف تبدأ جميعا من أدنى درجات التعيين وتصل إلى قمة درجات جدول الرواتب . بل من المتصور أن تختلف مستويات الوظائف داخل كل مجموعة من حيث درجة البداية والنهاية . ويتم تحديد درجات بداية التعيين ودرجات النهاية لكل مجموعة بحسب طبيعة الوظائف بها ، وبالاسترشاد بمعايير الترتيب الواردة فى قرار رئيس الوزراء المشار إليه .

● نصت المادة رقم ١٠ من القانون على أن يكون شغل الوظائف عن طريق التعيين أو الترقية أو النقل أو الندب أو الاعارة طبقا للقواعد والضوابط والاجراءات التى يضعها مجلس الادارة فى هذا الشأن . وفى هذا الصدد يجب على مجلس الادارة مراعاة ما يلى :

- الأصل فى شغل الوظائف الدائمة أن يكون بالتعيين أو الترقية أو النقل .
- أن شغل الوظائف الدائمة بطريق الندب أو الاعارة يجب أن يكون بصفة مؤقتة وعلى سبيل الاستثناء ، وبذلك لا يجوز أن تتعدى فترة شغل الوظيفة الدائمة بطريق الندب أو الاعارة سنة واحدة فى الحالات العادية وسنتين كحد أقصى فى حالات الضرورة (مادة ٥٥ من القانون) .
- كذلك لا يجب اتخاذ الندب إلى الوظائف الأعلى سبيلا لحجز الوظيفة ليرقى عليها المنتدب لحين استكمال شروط شغلها بالترقية ، ومن ثم يجب أن تنص الضوابط التى يضعها مجلس الادارة على أن شغل الوظيفة الأعلى بطريق الندب لا يعتبر فى حد ذاته مبررا للتفضيل عند الاختيار للترقية .

● يراعى عند وضع مجلس الادارة لنظام توظيف الخبراء الوطنيين والأجانب ولمن يقومون بأعمال مؤقتة عارضة أو موسمية والعاملين المتدرجين أن يشتمل هذا النظام على العناصر الآتية :

- تحديد نوعية الأعمال والوظائف التى يجوز شغلها طبقا لهذا النظام .
- تحديد مواصفات دقيقة لمن يطلق عليه صفة الخبير .
- تحديد الفترة الزمنية المعقولة للأعمال التى توصف بأنها مؤقتة .
- تحديد الأعمال ذات الصفة الموسمية .
- تحديد أسس تقدير الأجور أو المكافآت لشاغلى تلك الوظائف .
- تحديد السلطة المختصة داخل الشركة التى لها حق التوظيف فى تلك الأعمال .
- وضع الضوابط الكفيلة بعدم اساءة استخدام هذا النوع من الأعمال والحد من التوسع فيها بما يمنع من تحولها إلى أعباء دائمة بالنسبة للشركة .
- تحديد الأسس والقواعد التى يتم على أساسها تحويل العمالة غير المنتظمة أو المؤقتة التى يتم توظيفها وفقا لهذا النظام إلى عمالة دائمة بالشركة .

٥ / فى التعيين فى الوظائف :

● يكون شغل وظائف رئيس وأعضاء مجلس الادارة بقرار من رئيس الوزراء .

● عدا الوظائف السابقة ، يكون شغل الوظائف العليا بقرار من رئيس الجمعية

★ نص القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ على ان مجلس إدارة الشركة التى يملك رأس مالها شخص عام أو أكثر بشكل على الوجه التالى :

(أ) رئيس يرشحه الوزير المختص ويصدر تبعينيه قرار من رئيس مجلس الوزراء .

(ب) اعضاء يعين الوزير المختص نصف عددهم بناء على ترشيح رئيس مجلس إدارة هيئة القطاع العام التى تشرف على الشركة بعد أخذ رأى رئيس مجلس ادارتها وذلك من شاغلى الوظائف العليا فى الشركة وينتخب النصف الأخر من بين العاملين بالشركة .

ويجوز بقرار من الوزير المختص ان يضم المجلس عضوين غير متفرغين من ذوى الخبرة والكفاية الفنية فى مجال نشاط الشركة ويشترك هذان العضوان فى المداولات دون ان يكون لهما صوت معدود .

العمومية للشركة (الوزير المختص) بناء على ترشيح مجلس الادارة ويراعى عند ترشيح مجلس الادارة للمرشحين لشغل هذه الوظائف ما يلى :

- أن تتوافر مواصفات شغل الوظائف فى المرشحين .
- إذا كان التعيين يتضمن ترقية لبعض المرشحين ، لابد من توفر شروط الترقية (التقارير ، الكفاءة ، التميز فى الأداء . .) .
- يجب أن يرتب مجلس الادارة المرشحين لشغل وظيفة واحدة فى حالة تعددهم وذلك بحسب أفضلية كل منهم .
- يتم اتخاذ القرار بالنسبة للترشيح وفقا لقواعد التصويت التى ينص عليها نظام مجلس الادارة .

● يكون التعيين فى باقى الوظائف بقرار من رئيس مجلس الادارة أو من يفوضه ويراعى فى ذلك ما يلى :

- بالنسبة لشغل الوظائف من الدرجة الثانية فما دونها يجب العرض على لجنة شئون العاملين وفقا للمادة ٤ من القانون .
- فى حالة تفويض رئيس مجلس الادارة بعض معاونيه فى اصدار قرارات التعيين ينبغى صدور قرارات التفويض واعلانها .

- فى جميع الأحوال ينبغى التقيد بشروط شغل الوظائف والالتزام بالقواعد والاجراءات المقررة من مجلس الادارة .

● تعد ادارة شئون العاملين فى كل شركة قوائم بالوظائف تبين الوصف العام لكل وظيفة وشروط شغلها وترتيبها ، وتعرض هذه القوائم على مجلس الادارة فى بداية كل سنة مالية لتحديد الوظائف التى تشغل بامتحان وتلك التى تشغل بدون امتحان .

● تلتزم ادارة شئون العاملين بعرض قوائم شهرية من واقع موازنة وظائفها تبين الوظائف الحالية .

● يجب أن تتضمن القواعد الخاصة بالاعلان عن الوظائف الخاليه التى يصدر بها قرار من مجلس ادارة الشركة ، الأمور الآتية على الأقل :

- وصف الوظيفة وشروط شغلها ودرجتها المالية .
- الجهة التى تقدم إليها الطلبات والمستندات الواجب تقديمها وميعاد ومكان التقديم وأسلوبه (شخصى / بالبريد) .
- فى حالة الوظائف التى تشغل بامتحان ، يجب أن يتضمن الاعلان بيانات عن نوع الامتحان (شخصى / تحريرى / عملى . . .) ومواده وتاريخه ومكان عقده .

● يجب على الشركة اخطار هيئة التنظيم والادارة بالقوات المسلحة بصورة من الاعلان المشار إليه فى البند السابق . كما تخطر مكاتب التوظيف والتخديم وذلك لترشيح العجزة والمؤهلين منهم مهنيا والمصابين بسبب العمليات العسكرية .

● يراعى فى الاعلان عن طلب شغل وظائف أن يتم نشرها بوسائل تكفل العلم بها وأن تترك فترة زمنية كافية بين تاريخ الاعلان وبين تاريخ انتهاء موعد تقديم الطلبات .

● يراعى فى اجراءات التعيين التى يصدر بها قرار من مجلس ادارة الشركة أن تتضمن الأمور الآتية على الأقل :

- ...ح طلبات شغل الوظائف ومرفقاتها فى سجلات بأرقام مسلسلة بحسب تاريخ ...ها .
- ... السجل فى نهاية المدة المحددة لتلقى الطلبات واعتماده من رئيس شئون العاملين .
- فرز الطلبات والتأكد من استيفاء الشروط المطلوبة بواسطة لجنة يصدر بتشكيلها قرار من رئيس مجلس الادارة أو من يفوضه .

● يراعى فى النظام يصدره مجلس ادارة الشركة فى شأن قواعد واجراءات الامتحانات من أجل التعيين فى الوظائف أن يتضمن الأمور الآتية على الأقل :

- النص على أن تتولى الاشراف على اجراء كل امتحان لجنة تشكل بقرار من رئيس مجلس الادارة (أو من يفوضه) ويحدد قرار تشكيلها المهام والاجراءات الواجبة .
- النص على القواعد المتعلقة بتقييم المتقدمين للامتحان وضوابط مراجعتها بما يكفل الموضوعية والجدية فى أعمال التقييم .
- النص على القواعد المتبعة فى ترتيب الناجحين مع عدم الاخلال بأحكام المادة رقم

١٤ من القانون وكذلك الأحكام الواردة بالقانون رقم ٥٠٥ لسنة ١٩٥٥ بشأن الخدمة الوطنية والعسكرية .

- النص على أسلوب اعلان نتائج الامتحان وضمانات اخطار الناجحين .
- يكون التعيين فى الوظائف التى تشغل بامتحان بحسب الاسبقية الواردة بالترتيب النهائى لنتائج الامتحان .

● تعد ادارة شئون العاملين كشفا بأسماء المرشحين وفقا لترتيب أسبقيتهم للعرض على لجنة شئون العاملين - وعلى اللجنة ابداء رأيها بعد التحقق من توافر شروط ومواصفات شغل الوظيفة فى كل من المرشحين .

● يجب أن يشتمل قرار التعيين فى ديباجته على ما يأتى :

- توافر شروط ومواصفات الوظيفة فى المرشح .
- وجود درجة مالية خالية بالموازنة مخصصة للوظيفة وصالحة لشغلها ، وكذلك ما يفيد الاطلاع على الوصف التحليلى للوظيفة وما إذا كان التعيين فيها بصفة دائمة أو مؤقتة .
- اجتياز الامتحان بالنسبة للوظائف التى يتم شغلها بامتحان وأن التعيين كان من بين قوائم الناجحين .
- ان التعيين كان من بين قوائم المرشحين وفقا لترتيبهم بالنسبة للتعيين بدون امتحان .
- ما يفيد موافقة لجنة شئون العاملين على التعيين واعتماد السلطة المختصة لمحضر اللجنة .

● يشترط فيمن يعين فى احدى الوظائف :

١ - أن يكون متمتعا بالجنسية المصرية أو جنسية أحدى الدول العربية التى تعامل جمهورية مصر العربية بالمثل بالنسبة إلى تولى الوظائف العامة .

٢ - أن يكون محمود السيرة حسن السمعة .

٣ - ألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جناية فى احدى الجرائم المنصوص عليها فى قوانين العقوبات أو ما يماثلها من جرائم منصوص عليها فى القوانين الخاصة أو بعقوبة مقيدة للحرية فى جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره .

ومع ذلك فاذا كان الحكم مشمولا بوقف تنفيذ العقوبة جاز تعيينه بعد موافقة رئيس مجلس الادارة . وإذا كان قد حكم عليه لمرة واحدة فلا يحول دون التعيين الا إذا قدرت لجنة شئون

العاملين بقرار مسبب من واقع أسباب الحكم أن ظروف الواقعة تتعارض مع مقتضيات الوظيفة أو طبيعة العمل .

٤ ـ ألا يكون قد سبق فصله من الخدمة بقرار أو حكم تأديبى نهائى ما لم تمضى على صدوره أربع سنوات على الأقل .

٥ ـ أن يكون مستوفيا لاشتراطات شغل الوظيفة وفقا لجداول الوظائف وبطاقات الوصف .

٦ ـ أن تثبت لياقتـه صحيا بمعرفة الجهة الطبية التى يحددها مجلس الادارة ويجوز الأعفاء من شروط اللياقة اللازمة للتعيين للاستمرار فى العمل كلها أو فى بعضها بقرار من رئيس مجلس الادارة أو من يفوضه .

٧ ـ أن يجتاز الامتحان المقرر لشغل الوظيفة .

٨ ـ ألا تقل سنة عن ستة عشر سنة .

٩ ـ أن يكون ملما بالقراءة والكتابة .

● عنـد تطبيق المـادة رقم ٢٠ من القـانون بشأن التعيين فى غير أدنى وظائف المجموعة النوعية بسبب توافر مدة خبرة كلية فى المرشح يراعى الالتزام بالآتى :

ـ ألا تقـل مدة الخبرة الكلية عن مجموع المدد المبينة فى بطاقات وصف الوظائف الأدنى كشرط للترقية إلى الوظيفة المرشح للتعيين بها .

ـ أن تكون النسبة الغالبة لمدة الخبرة الكلية (٧٥ ٪ من المدة على الأقل) فى مجالات عمل تتصل بطبيعة الوظيفة المرشح للتعيين بها بشكل مباشر .

ـ أن يتم اثبـات مدة الخبرة السابقة بشهادات معتمدة من الجهات السابق العمل بها ، وتتـولى ادارة شئون العاملين بالشركة التثبت من صحتها ودقة البيانات الواردة بها من حيث المدد وطبيعة واجبات الوظائف المذكورة بها .

● يراعى أن يتضمن نظام احتسـاب مدة الخـبرة المكتسبـة علميا ومـا يترتب عليهـا من احتساب أقدمية افتراضية وزيادة فى أجر بداية التعيين (والذى يصدر بقرار من مجلس ادارة الشركة تطبيقا للمادة رقم ٢٣ من القانون) ما يلى على الأقل :

ـ تحديد الوظائف التى يمكن اعمال هذه القاعدة بشأنها فى كل مجموعة نوعية .

ـ اقتصار تطبيق هذه الميزة الاضافية على الوظائف التخصصية .

- تحديد مصادر اكتساب الخبرة العلمية (جامعات ، معاهد علمية ، مراكز بحوث ، شركات متخصصة) وذلك بالنسبة لكل وظيفة .
- تحديد المدة القصوى التى يجوز احتسابها بالنسبة لكل وظيفة .
- تحديد العلاقة التبادلية بين مدد الخبرة الزائدة وبين مدد الأقدمية الافتراضية التى تحسب مقابلها .
- النص على ضرورة توفر هذه الخبرة المكتسبة عند التقدم بطلب شغل الوظيفة .
- تحديد أسلوب التحقق من هذه الخبرة ومدى أهميتها بالنسبة لتحسين مستوى الأداء فى الوظيفة .

● يوضع العامل لأول مرة تحت الاختبار لمدة لا تزيد عن ستة أشهر من تاريخ تسليمه العمل وتقرر صلاحيته فى خلال مدة الاختبار وفقا للنظام الذى يقرره مجلس الادارة ، ويستثنى من ذلك المعينون فى الوظائف العليا ولا يجوز وضع العامل تحت الاختبار أكثر من مدة واحدة .

٦ / فى قياس كفاءة الأداء :

● يراعى فى نظام قياس كفاية الأداء الذى يضعه مجلس الادارة أن يتضمن الأمور الآتية على الأقل :

- تحديد عناصر قياس كفاية الأداء لكل مجموعة وظيفية نوعية بما يعكس الطبيعة المتميزة لوظائف كل منها .
- تحديد الأوزان النسبية لكل من عناصر قياس الكفاءة وذلك أخذا فى الاعتبار المستوى التنظيمى لكل وظيفة والأهمية النسبية لشاغلها والتسلسل الرئاسى للوظائف .
- تحديد دورية قياس الكفاءة لوظائف كل مجموعة على ألا تقل مرات قياس الأداء عن ثلاث مرات فى السنة الواحدة ، وأسلوب حساب التقرير النهائى لدرجة كفاءة الأداء سنويا .
- تحديد مصادر البيانات الأخرى التى يجوز الاعتماد عليها فى استكمال تقدير كفاءة الأداء .
- تحديد مراتب كفاءة الأداء والقيمة النسبية لكل مرتبة ، مع مراعاة أن تكون المراتب ثلاثية (كما فى المادة رقم **٢٤** من القانون) أو خماسية أو سباعية . وفى جميع الأحوال يجب أن يكون الأداء العادى واعلانها للعاملين فى شهر يونيو من كل عام .

— تحديد السلطة المختصة باعتماد تقارير الكفاءة عن شاغلى وظائف الدرجة الأولى .

● يراعى ألا تزيد الأهمية النسبية للعناصر السلوكية الأساسية مثل المواظبة ، وأسلوب التعامل مع العملاء ، علاقات العمل مع الرؤساء والزملاء عن ١٠ ٪ من القيمة الاجمالية لمقياس الكفاءة بحيث لا يكافىء العامل عن أمور منطقية تمثل التزاما طبيعيا للعامل بحكم القانون (واجبات العاملين والأعمال المحظورة عليهم) .

● يراعى أن يتضمن نظام قياس الكفاءة أسلوبا لتخفيض مرتبة الكفاءة بما يتناسب مع الجزاءات والعقوبات الموقعة على العامل والمثبتة فى سجله ، وزيادة مرتبة الكفاءة بما يتناسب مع الحوافز والمكافآ وأشكال التقدير الايجابى التى حصل عليها والمثبتة فى سجله .

● يراعى أن تضع كل شركة نظاما لتسجيل تقديرات الكفاءة للعاملين فى الفترات المتتالية وتتبع هذه التقديرات وتحليلها على مستوى الشركة التقسيم التنظيمى : الوظيفة ، المجموعة الوظيفية ، العامل ، وذلك لا ستنتاج المؤشرات الأساسية التى تتخذ أساسا لرسم سياسات وخطط التدريب ، واعادة توزيع العمالة وغير ذلك من السياسات المتعلقة بشئون الأفراد .

● يراعى أن تتاح لكل عامل الفرصة فى الاطلاع على البيانات المدونة عنه فى السجلات والمتخذة أساسا فى تقدير كفاءته . وله أن يتظلم منها . ويحدد النظام الصادر من مجلس إدارة الشركة الجهة التى يقدم لها التظلم وكيفية الفصل فيه . ويجب اخطار العامل الذى يرى رؤساؤه ان مستوى أداءه ضعيف بأوجه الضعف كتابة قبل نهاية الفترة التى يوضع عنها تقرير الكفاية .

● يضع مجلس الادارة نظاما لتقييم كفاءة العاملين شاغلى الوظائف العليا من غير أعضاء المجلس يسمح بتوفير معلومات عن النواحى الفنية والادارية فى مباشرة أعمالهم بحيث تغطى عناصر الأداء الرئيسية فى وظائفهم . ويتم توفير تلك المعلومات مرتين على الأقل فى السنة للاهتداء بها عند ترشيحهم لشغل وظائف أعلى .

ويراعى عرض هذه المعلومات على مجلس الادارة لاعتمادها وايداعها بملفات هؤلاء العاملين .

● يختص رئيس مجلس الادارة باعداد تقارير تقييم الأداء السابق الاشارة إليها فى البند السابق وذلك بالنسبة لشاغلى العليا من أعضاء مجلس الادارة . وترسل تلك

المعلومات مرتين فى السنة على الأقل إلى رئيس الجمعية العمومية للشركة لاعتمادها وتقرير ايداعها بملفات العاملين .

● يخطر شاغلو الوظائف العليا بصورة من البيانات المتعلقة بكفاءتهم فى العمل المعتمدة من رئيس الجمعية العمومية أو مجلس الادارة بحسب الأحوال .

● تتولى ادارة شئون العاملين اخطار كل من شاغلى وظائف الدرجة الثانية فما دونها بصورة من تقرير الكفاءة المقدم عنه وذلك خلال خمسة عشر يوما من تاريخ اعتماد التقارير من لجنة شئون العاملين .

● تؤشر ادارة شئون العاملين فى السجل المعد لذلك بدرجة كفاءة العامل التى تقررها لجنة شئون العاملين (أو السلطة المختصة بالنسبة لشاغلى وظائف الدرجة الأولى) كما تحفظ هذه الدرجة فى ملف خدمته وذلك خلال أسبوع من تاريخ صدور قرار اللجنة أو السلطة المختصة .

● يحدد مجلس ادارة الشركة اجراءات التظلم من تقارير الكفاءة مع مراعاة ما نصت عليه المادة رقم ٢٦ من القانون .

● يحرم العامل المقدم عنه تقرير سنوى بمرتبه ضعيف مقدار العلاوة الدورية التى يقرر مجلس الادارة صرفها ومن الترقية فى السنة التالية للسنة المقدم عنها التقرير . ويجوز فصل العامل الذى يقدم عنه تقريران سنويان متتاليان بمرتبه ضعيف مع مراعاه احكام المادة (٣١) من هذا القانون .

٧ / فى الترقية :

● مع مراعاة استيفاء العامل لاشتراطات شغل الوظيفة المرقى إليها تكون الترقية إليها من الوظيفة التى تسبقها مباشرة فى الدرجة والمجموعة النوعية التى تنتمى إليها .

وتكون الترقية فى وظائف الدرجة الأولى فى فوقها بالأختيار وتكون الترقية إلى الوظائف الأخرى بالأختيار فى حدود النسبة الواردة فى الجدول رقم (١) على ان يبدأ بالجزء المخصص للترقية بالاقدمية ويشترط فى ذلك ان يكون العامل حاصلا على مرتبه ممتاز فى تقرير الكفاية عن السنتين الأخيرتين مع التقيد بالأقدمية فى ذات مرتبه الكفاية .

● مع مراعـاة أحكـام المـادتين رقم ٣٢ ، ٣٣ من القانون ، يضع مجلس إدارة الشركة نظاما يتضمن القواعد والاجراءات المتعلقة بالترقية شاملا ما يأتى على الأقل :

– النص على عدم اتخاذ شغل العامل للوظيفة المرشح للترقية إليها بطريق الندب عاملا لتفضيله على غيره من المرشحين المستوفين لشروط شغل الوظيفة والمتساوين معه فى الخبرة والكفاءة .

– النص على المتطلبات الاضافية للترقية إلى الوظائف العليا بما يتناسب مع أهمية كل وظيفة وفى مقدمتها الدورات التدريبية التى يتحتم على العامل اجتيازها كشرط للترقية .

– مراعاة تكامل الخبرة فى مجموعة الوظائف الأولى التى شغلها العامل عند ترشبحه للترقية إلى وظيفة أعلى .

● عنـد ترشيح مجلس الادارة أحـد العـاملين للترقية إلى وظيفة من الوظائف العليا ، يراعى أن يشتمل الترشيح المرفوع إلى رئيس الجمعية العمومية للشركة على معلومات كاملة عن جميع الأفراد المستوفين لشروط الترقية للوظيفة وأسباب اختيار المرشح للترقية واستبعاد الآخرين على أن تكون هذه الأسباب مدعمة بالبيانات من واقع سجلات وملفات العاملين .

● يراعى تطبيق نفس المبدأ المنصوص عليه فى البند السابق وذلك بالنسبة لحالات الترقية بالاختيار فى الوظائف التى يختص رئيس مجلس الادارة (أو من يفوضه) بالترقية إليها .

● يخطر من تتقـرر ترقيتهم بقرارات الترقية ، وتعلن لجميع العاملين بالشركة وفقا لنظام اعلان القرارات المعتمد بالشركة .

٨ / فى الأجور والعلاوات والبدلات والتعويضات :

● تحدد بداية ونهاية أجور الوظائف بكل درجة وفقا لما ورد فى الجدول رقم (١) . وهذا الجدول لا يحدد أجر معين لوظيفة أو لشهادة معنية بل يشتمل على عدد من الدرجات ولكل درجة حدين ادنى وأعلى ثم العلاوة السنوية .

● يقـرر مجلس الادارة فى ختـام كل سنة مالية مبدأ استحقاق العاملين العلاوة الدورية أو عدم استحقاقها وذلك فى ضوء المركز المالى وما تحقق من اهداف ، كما يجوز للمجلس أن يقرر

استحقاق نسبة من العلاوة الدورية ويجب فى جميع الأحوال ان يعتمد قرار مجلس الادارة من الجمعية العمومية للشركة .

● مع الأخذ فى الاعتبار ان أجر الوظيفة يعكس كل ابعادها حسب قيمتها وان البدلات هى اضافة استثنائية ، يضع مجلس الادارة النظم المتعلقة بتقرير البدلات والمزايا العينية والتعويضات ويجوز لمجلس الادارة منح البدلات الآتية وفقا للنظام الذى يضعه فى هذا الشأن :

- بدل تمثيل لاعضاء مجلس الادارة المعينين وشاغلى الوظائف العليا والوظائف الرئيسية التى يحددها مجلس الادارة وذلك فى حدود ٥٠ ٪ من بدل التمثيل المقرر لرئيس مجلس الادارة وهذا البدل يصرف لمواجهة الالتزامات التى تفرقها الوظيفة .

- بدلات تقتضيها ظروف أداء الوظيفة وذلك بحد اقصى ٤٠ ٪ من بداية الاجر المقرر للوظيفة التى يشغلها العامل ، وهذا البدل تعويض عن اداء العمل فى ظروف غير عادية تحت ضغط أو صعوبة معينة أو التعوض لمخاطة لا يمكن تفاديها وباتخاذ اجراءات الامن الصناعى ويرتبط البدل بالوظيفة وليس بالعامل وفيا يتعلق بهذا البدل يراعى :

● لا يجوز كقرير البدل لجميع العاملين بالشركة على اطلاقهم وبنسب متساوية بل يمنح اساساً لشاغلى وظائف المجموعة التخصصية لوظائف الأنتاج والوظائف الفنية المساعدة والحرفية ويكون المنح للوظائف التنفيذية والاشرافية بها لايجاوز الدرجة الأولى والتى يعمل شاغلوها فى مواقع الأنتاج بصفة دائمة ويتولون الاشراف المباشر على وظائف مقررة لها البدل ، ويمنح للعاملين بالوظائف التجارية والمالية والادارية والخدمات العامة بنسبة ٥٠ ٪ من البدل بشرط ان تتطلب طبيعة عملهم التواجد داخل مواقع الأنتاج المقرر لها البدل .

● لا يجوز منح البدل لشاغلى الوظائف العليا .

● لا يجوز تقرير البدل على أساس ظروف مكانية .

- بدلات وظيفية يقتضيها اداء وظائف معينة بذاتها تستلزم منع شاغليها من مزاولة المهنة مثل المهندسين والصيادلة والاطباء البشريين واطباء الاسنان وخريجى مدارس التمريض وذلك بالفئات المقررة وللعاملين المدنيين بالدولة .

- بدلات خاصة للعاملين بفروع الشركة خارج الجمهورية وذلك بالفئات التى يحددها مجلس الادارة .

● تتولى ادارة شئون العاملين اجراء الدراسات لمتابعة أوضاع الوظائف المقرره ــ ،

بدلات وذلك لتقرير مدى ملاءمة الاستمرار فى دفع هذه البدلات أخذا فى الاعتبار التقدم التكنولوجى فى وسائل الأنتاج وتطور أعباء الوظائف وتغير حالة سوق العمل وظروف الحياة فى المناطق المختلفة للبلاد .

● يراعى أن ينص نظام المزايا العينية الذى يصدره مجلس ادارة الشركة بالاشتراك مع اللجنة النقابية على الأمور الآتية على الأقل :

- ارتباط حصول العامل على الميزة العينية المقررة بالتزامه بمستوى الأداء العادى المقرر للوظيفة .
- عدم ازدواج حصول العامل على ميزة عينية لمقابلة أخطار بعض الوظائف مع حصوله على البدل المقرر للوظيفة لمقابلة ذات الأخطار .
- عدم ازدواج تمتع العامل بمزايا عينية لمواجهة ظروف الحياة فى بعض المناطق مع حصولهم على بدل الاقامة المقرر لتلك المناطق .

٩ / فى ربط الاجر بالأنتاج والحوافز :

● اهتم القانون اهتماماً خاصاً بموضوع الحوافز بجميع صورها وخاصة ما يتعلق « بالاجر الحافز » حيث نص على أنه يجوز لمجلس الادارة وضع نظام للعمل بالقطعة أو بالأنتاج أو بالعمولة بحيث يتضمن هذا النظام معدلات الاداء الواجب تحقيقها بالنسبة للعامل أو مجموعة العاملين والأجر المقابل لها وذلك دون التقيد بنهاية الأجر المقرر للوظيفة ، ومن الجدير بالذكر ان الأصل فى تحديد أجر العامل هو ربط أجر العامل بوحدة زمنية معينة يحدد اجرها طبقا لجدول توصيف الوظائف الذى يحدد الأجر المقرر لها .

● يضع مجلس الادارة نظاماً للحوافز المادية والادبية على اختلاف أنواعها بما يكفل تحقيق اهداف الشركة ويحقق زيادة الأنتاج وجودته وذلك على أساس معدلات قياسية للاداء والأنتاج ويراعى ان تشتمل نظم الحوافز التى يصدرها مجلس إدارة الشركة على العناصر الآتية على الأقل :

- ان يرتبط الحصول على الحوافز المادية أو الأدبية بالأنتاج والاداء المتميز الذى يسهم فى تحقيق اهداف الشركة .
- ان تتجه الحوافز إلى دفع العمل من أجل زيادة الأنتاج وتحسين الجودة وتطوير أساليب العمل والاصول الثابتة وتوفير الخامات وترشيد استخدامها .

ـ الابتعاد عن نظم الحوافز العامة التى لا تفرق بين العاملين على أساس مساهمتهم النسبية فى الأنتاج .

ـ تحديد معايير الاداء الفردية والجماعية التى تتخذ أساساً لقياس الأنتاج ومن ثم استحقاق الحوافز .

● يجوز لرئيس مجلس الادارة تقرير مكـافأة تشجيعية للعامل الذى يقدم خدمات ممتازة أو أعمالاً أو بحوثاً أو أقتراحات تساعد على تحسين طرق العمل أو رفع كفاءة الأداء أو توفير فى النفقات . كما يجوز لرئيس مجلس الادارة منح العامل علاوة تشجيعية تعادل العلاوة الدورية المقررة مع مراعاة ما يلى :

ـ ان يكون العامل قد حقق اقتصاداً فى النفقات أو رفعاً لمستوى الاداء أو زيادة الأنتاج أو أن تكون كفاية حددت بمرتبة ممتاز فى العاملين الآخرين .

ـ الا يمنح العامل هذه العلاوة أكثر من مرة كل سنتين .

ـ الا يزيد عدد العاملين الذين يمنحون هذه العلاوة فى سنة واحدة على ١٠ ٪ من عدد العـاملين فى وظـائف كل درجة من كل مجموعة نوعية على حدة . ولا يمنع منح هذه العلاوة من استحقاق العلاوة الدورية فى موعدها .

كما يجوز لرئيس مجلس الادارة منح العلاوة التشجيعية للعامل الذى يحصل أثناء خدمته على مؤهل أعلى يتفق مع طبيعة عمله بالشركة مع قيامه بواجبات وظيفته ومن الجدير بالذكر أن حصول العامل على مؤهل علمى أعلى أو درجة علمية أعلى من مستوى الدرجة الجامعية الأولى أثناء الخدمة لا يبرر فى حد ذاته طلب تغييره وظيفته أو ترقيته إلى وظيفة أعلى ولكن يؤخذ هذا التغير فى المستوى العلمى للعامل فى الأعتبار إذا ترتب عليه ان يصبح أكثر استيفاء لمطالب شغل وظيفة أخرى فينقل إليها إذا كانت فى نفس درجة وظيفة أو إذا ترتب على التقدم العلمى استيفاء شروط شغل وظيفة أعلى شاغرة فيرقى إليها .

وعـلى ادارة شئـون العـاملين ـ بعـد استطلاع اراء الرؤساء المختصين فى كل التقسيمات التنظيمية المختلفة بالشركة ـ أن تعلن سنوياً عن أنواع الدراسات والمؤهلات التى يحسن بالعاملين الاتجاه إلى الالتحاق بها بما يحقق حصولهم على مؤهلات أعلى تتفق مع طبيعة الأعمال بالشركة وتسهم فى تأهيلهم للتميز فى إداء واجبات وظائفهم .

١٠ / فى النقل والندب والاعارة والبعثات والتدريب :

● يكـون نقـل العـامـل إلى وظيفـة مماثلة أو تتوافر فيه شروط شغلها داخل الشركة أما بناء على طلبه أو طلب الرئيس المباشر . وفى جميع الأحوال يلزم لاقرار النقل توضيح الأسباب والظروف وبيان أثره على الأنتاج ، ويجب اعتماد قرارات النقل بالنسبة لشاغلى الوظائف من الدرجة الثانية فما دونها من لجنة شئون العاملين . أما بالنسبة لشاغلى وظائف الدرجة الأولى والوظ العليا فيكون اقرار نقلهم حسب النظام الذى يضعه مجلس الادارة . الدليل .

● تنفيذا لحكم المادة رقم ٥٣ من القانون ، يجب على ادارة شئون العاملين بعد اعتماد بطاقات توصيف الوظائف وجداول الترتيب مراجعة البيانات الخاصة بشاغلى هذه الوظائف للتأكد من توفر اشتراطات شغلها فيهم . وتعد ادارة شئون العاملين قوائم بأسماء العاملين الذين لا تتوفر فيهم اشـتراطات شغل الوظائف التى يشغلونها فعلا واقتراحاتها بشأن الوظائف الأخرى داخل الشركة التى يمكن نقلهم إليها بعد استطلاع آراء الرؤسا المختصين . وتعرض هذه القوائم على لجنة شئون العاملين (بالنسبة لشاغلى وظائف الدرجة الثانية فما دونها) وعلى مجلس الادارة بالنسبة لشاغلى وظائف الدرجة الأولى فما فوقها لاصدار قرارات النقل اللازمة .

● على مختلف الشركات موافقاة هيئة القطاع العام التى تتبعها كل شركة بالبيانات الآتية :

- عدد العاملين الذين لا تتوافر فيهم اشتراطات شغل وظائفهم أو أية وظيفة أخرى خالية فى الشركة التى يعملون بها .
- العاملون الزائدون عن حاجة العمل فى وحداتهم .
- عدد درجات الوظائف الخالية بالشركة واشتراطات شغلها والمجموعة النوعية التى تنتمى إليها .
- احتياجات الشركة من العاملين الذين ترغب فى نقلهم إليها ومواصفات الوظائف المقترح نقلهم إليها .

وتتولى الهيئة دراسة هذه البيانات وترفع مذكرة بما توافق عليه إلى الوزير المختص لاستصدار قرارات النقل للشركات داخل القطاع أو قرارات رئيس مجلس الوزراء فى حالات النقل من قطاع آخر (مادة ٥٤ من القانون) .

● يكـــون النـــدب إلى وظيفـــة أخرى مماثلة أو وظيفة أعلى مباشرة على سبيل الاستثناء . والأصل فى الندب أن يكون لفترة مؤقتة ولمواجهة ظروف طارئة . لذلك ينبغى ألا تزيد فترة الندب عن سنة واحدة ، يمكن زيادتها لسنة أخرى كحد أقصى وذلك بموافقة مجلس الادارة .

ويراعى بالنسبة للعامل المرشح للترقية إلى وظيفة أعلى عدم ندبه لشغلها إذا كانت الفترة اللازمة لاستكماله شرط المدة للترقية إليها تقل عن ستة أشهر .

وفى جميع الأحوال فان شغل العامل للوظيفة بطريق الندب لا يجعل أن يؤخذ كعامل تفضيل عند الاختيار للترقية إليها .

● يصـدر مجلس الادارة نظامـا يحدد القـواعد والاجراءات التى تتبع فى حالات الاعارة فى الداخل أو الخارج على أن يتضمن الآتى على الأقل :

ـ تحديد العدد الأقصى المسموح باعارته من العاملين على مستوى الشركة وعلى مستوى التقسيمات التنظيمية أو المجموعات النوعية للوظائف .

ـ تحديد المدة المسموح بها فى الاعارة والحد الأقصى لها .

ـ تحديد اجراءات طلب الاعارة واجراءات اقرارها .

ـ تحديد السلطة المختصة باقرار الاستثناء من الحد الأقصى لمدة الاعارة .

ـ تحديد معايير الاختيار بين طالبى الاعارة فى حالة تساوى أو ضاعهم .

● يضع مجلس ادارة الشركة نظاما للتدريب يتضمن العناصر الآتية على الأقل :

ـ تحديد أسلوب وتوقيت حصر الاحتياجات التدريبية للشركة على أساس علمى .

ـ تحديد أسس اختيار المرشحين لحضور البرامج التدريبية .

ـ شمول العمل التدريبى بالشركة لمختلف المستويات الوظيفية والمجموعات النوعية للوظائف .

ـ تحديد أسس ومعايير اختيار المدربين .

ـ تحديد أسس ومعايير اعداد موازنة التدريب والمعاملة المالية للمتدربين والمدربين .

ـ تحديد واجبات المتدرب والتزاماته قبل الشركة .

- تحديد أسس وأساليب قياس فعالية التدريب .
- النص على اعتبار تخلف العامل عن التدريب اخلالا بواجبات وظيفته ومن ثم ضرورة التحقيق معه بواسطة السلطة المختصة لتحديد مدى مسئوليته الادارية .

● يراعى فى نظام التدريب النص على اقامة الدورات التدريبية الخاصة بالاعداد للترقية إلى الوظائف العليا وأسس تقييم الدارسين بها اعمالا لنص المادة رقم ٣٤ من القانون بشأن اشتراط اجتياز تدريب معين للترقية عموما وقرار اللجنة العليا للثورة الادارية برئاسة رئيس مجلس الوزراء فى ٩ / ٣ / ١٩٧٨ باشتراط اجتياز دورات تدريبية محددة للترقية إلى الوظائف العليا .

١١ / فى الاجــازات :

● إذا انقطع العامل عن عمله فيجب على الرئيس المباشر اخطار ادارة شئون العاملين على النموذج المعد لذلك بهذا الانقطاع يوم حصوله وبعودة العامل المنقطع يوم عودته سواء كان الانقطاع بترخيص سابق أو بدون ترخيص .

● يقدم طلب الاجازة الاعتيادية إلى الرئيس المباشر بعد التأشير عليه من ادارة شئون العاملين بمدى استحقاقه للاجازة المطلوبة ثم يعرض الطلب فى اليوم التالى على الأكثر لتقديمه إلى الرئيس المرخص له بالتصريح بالاجازة الاعتيادية طبقا للنظام الذى يضعه مجلس الادارة فى هذا الشأن ليصدر قراره بمنح الاجازة مع تحديد بدايتها ونهايتها أو رفضها .

● على كل عامل رخص له فى أجازة أن يحرر فى اليوم الأخير من أيام العمل الرسمية اقرار قيام على النموذج الذى تعده الشركة مبينا به تاريخ بداية ونهاية الاجازة المرخص له بها وعنوانه خلال فترة الاجازة ، كما يحرر اقرارا مماثلا فى اليوم الأول من عودته من الاجازة ، ويقدم كل من الاقرارين فى اليوم ذاته إلى الرئيس المباشر للاعتماد واحالتها إلى ادارة شئون العاملين .

● يتعين على العامل الذى يطلب مد أجازته أن يبلغ الرئيس المرخص له بالتصريح بالأجازة كتابة قبل انتهاء أجازته بوقت كاف ، فاذا لم يصله رد بالموافقة وجب عليه العودة إلى العمل . فاذا تخلف عن العودة إلى العمل بعد انتهاء مدة الأجازة الاعتيادية مباشرة تعين على الرئيس المباشر ابلاغ ادارة شئون العاملين بانقطاعه فى اليوم الذى كان محددا لعودته . وعلى ادارة شئون العاملين اتخاذ الاجراءات القانونية المقررة فى هذا الشأن .

● إذا انقطع العامل عن عمله بسبب المرض فعليه أن يبلغ خلال ٢٤ ساعة على الأكثر من انقطاعه رئيسه المباشر فى الجهة التى يعمل بها ، مع بيان محل اقامته ليحيله عن طريق إدارة شئون العاملين فى اليوم ذاته إلى الجهة الطبية المختصة تمهيدا لمنحه الاجازة اللازمة ، فاذا انقضت الاجازة دون أن يشفى وجب عليه أن يعيد الابلاغ فى اليوم التالى على الأكثر لانتهاء الأجازة لاعادة الكشف الطبى عليه ، ويتقرر الابلاغ والكشف حتى يعود العامل إلى عمله .

● فى الحالات التى لا تقرر فيها الجهة الطبية المختصة صراحة مرض العامل يتعين على الشركة التى يتبعها أن تحيله إلى التحقيق لتحديد مدى تمارضه فى ضوء ما يقدمه من مستندات طبية . فاذا ثبت تمارض العامل جوزى تأديبيا طبقا للقانون . أما إذا لم يثبت تمارض العامل فتحسب مدة الانقطاع من رصيد أجازاته الإعتيادية .

● يمنح الزوج أو الزوجة إذا رخص لأحدهما بالسفر للخارج لمدة ستة أشهر على الأقل أجازة بدون مرتب . ويتعين على الجهة الادارية أن تستجيب فى جميع الأحوال لطلب الزوج أو الزوجة بشرط أن يكون كلاهما من العاملين الخاضعين لاحكام هذا القانون أو من العاملين الذين تنظم شئون توظفهم قوانين أو قرارات خاصة ولا يسرى هذا الحكم على العاملين بالقطاع الخاص .

١٢ / فى التحقيق مع العاملين وتأديبهم :

● يخطر العامل كتابة بالجزاء الموقع عليه وأسباب توقيعه وذلك فى خلال سبعة أيام من صدور القرار الادارى بتوقيعه . وينفذ جزاء الخصم من الأجر المستحق للعامل اعتبارا من أجر الشهر التالى لاعلانه بالجزء الموقع عليه وفى الحدود الجائزة قانونا .

● تودع أوراق التحقيق والجزاء بملف فرعى يلحق بملف خدمة العامل وتعد صحيفة خاصة بالجزاءات التأديبية تودع بالملف الفرعى المشار إليه تسجل بها المخالفات والجزاءات التى وقعت عليه وتواريخ وأرقام القرارات الصادرة بتوقيعها .

● على إدارة شئون العاملين دون حاجة إلى طلب من العامل اتخاذ اجراءات محو الجزاءات إذا ما توافرت شروط المحو طبقا لأحكام القانون .

١٣ / فى انتهـاء الخـدمة :

● إذا قدم العامل استقالته فعلى إدارة شئون العاملين أن تثبت عليها تاريخ ورودها وتعرض هذه الاستقـالـة فورا على السلطة المختصة مشفوعة بمذكرة تفصيلية عن حالته من واقع ملف خدمته . فاذا رأت السلطة المختصة الموافقة على قبول الاستقالة أو ارجاء قبولها لأسباب تتعلق بمصلحة العمل أو بسبب اتخاذ اجراءات تأديبية ضد العامل تعين على إدارة شئون العاملين ابلاغ العامل فورا بذلك . وفى جميع الحالات تودع الاستقالة بملف خدمة العامل بعد التأشير عليها بقرار السلطة المختصة .

● تعد إدارة شئون العاملين فى أول كل عام بيانا بأسماء العاملين الذين يبلغون السن المقررة لترك الخدمة لعرضه على السلطة المختصة تمهيدا لاتخاذ الاجراءات اللازمة لا ستصدار قرار انهاء خدمة العامل ابتداء من اليوم التالى لبلوغه هذه السن . ويبلغ القرار إلى العامل وترسل إلى رئيسه المباشر صورة منه مع حفظ صورة أخرى بملف الخدمة بعد التأشير عليها بما يفيد حصول التبليغ .

ان المبادىء والمفاهيم السابقة تنبع من الفلسفة الجديدة لقانون العاملين بالقطاع العام الذى يستهدف تطوير نظم وعلاقات التوظف بما يغير من مفهوم الوظيفة العامة بحيث تختفى صور السلبية واللا مبالاة وتتحول إلى مساهمات ايجابية فى تحسين الأنتاج ورفع الأنتاجية .

ان الادارة الجديدة ترى فى العنصر البشرى ثروة أساسية لابد من استثمارها وتوظيفها لخدمة الأهداف الأنتاجية ، وفى المقابل تحصل على العائد العادل المتعادل مع ما تقدمه من مساهمات .

ولن تتحقق هذه الصورة المشرقة للعمل الانسانى فى وحدات القطاع العام الا من خلال نظم ادارية متطورة تستند إلى أساليب علمية تتعامل مع العنصر البشرى بمعايير موضوعية توازن بين الجهد المبذول والعائد المادى والمعنوى للعامل لقاء عمله .

وليس من شك أن تطوير القطاع العام يرتبط ارتباطا جذريا مع تطوير مفهوم ادارة الأفراد ويتوقف عليه . إذ أن التغييرات الهيكلية فى أوضاع الشركات وعلاقاتها التنظيمية لن تحدث آثارها الايجابية المستخدمة الا من خلال عمل ادارى وكفاءة بشرية تقتنع بالتغيير وتعتبره وسيلة لتحسين أوضاعها الوظيفية والاجتماعية بالعمل المنتج والجهد المتصاعد .

وهنـا تبـدو أهمية القيادة الادارية فى الاعداد والتوجيه لاحداث التغيير التنظيمى بتوعية الأفراد وخلق المناخ الذى يساعدهم على تفهم أبعاده وأهدافه وأهمية مشاركتهم فى احداثه .

★★★

الباب الثاني:

أساسيات إدارة الأفراد الحديثة

الفصل الخامس : النظرة التكاملية لادارة الأفراد .

الفصل السادس : تنظيم ادارة الأفراد .

الفصل السابع : المقومات الأساسية لنجاح إدارة الأفراد .

حالات عملية :

- الشركة السعودية للمواد الغذائية .
- الشركة العالمية .
- محلات سوبر ماركت الجزيرة .
- شركة سيدال للصناعات الكيماوية .

الفصــل الخامس :

النظرة التكاملية لادارة الأفراد

- المنشأة كنظام متكامل .
- العملية الادارية المتكاملة .
- إدارة الأفراد عملية متكاملة .

● التكامل مع الادارات الأخرى فى المؤسسة .

● التكامل الذاتى فى تقسيمات إدارة الأفراد .

● التكامل فى انشطة إدارة الأفراد .

● التكامل فى السياسات .

الفصل الخامس :

النظرة التكاملية لادارة الأفراد

المنشأة كنظام متكامل :

- إن أى منشـأة تجارية أو صناعية تتكون فى العادة من تقسيمات وفروع يختص كل منها بأداء واجبات محددة ووظائف متميزة (إدارة التسويق بعمليات الترويج والبيع ، على حين تباشر الإدارة المالية مسائل الحسابات) .
- كذلـك ففى تنـظيم أى منشأة مستويات للادارة تختلف صلاحياتها وسلطاتها ومسئولياتها ، (فالادارة العليا التى تضم المدير العام ومعاونية الرئيسين تختص بإتخاذ القرارات الرئيسية أو الاستراتيجية ورسم السياسات العامة للمنشأة ، بينما تختص الإدارة على المستوى الأوسط بإتخاذ القرارات التنفيذية التى تضع سياسات الإدارة العليا موضع التطبيق) .

- من ناحية أخرى فان المنشأة ـ أى منشأة بغض النظر عن نوع نشاطها أو حجمها ـ انها تضم مجموعة أساسية من العناصر أو قل المقومات التى لابد من وجودها .

وهذه العناصر متفاعلة ـ بمعنى أنها تؤثر فى بعضها البعض وتتداخل تأثيراتها بحيث تشترك جميعا بدرجات متفاوته فى تحديد نجاح أو فشل المنشأة كلها .

- وبالنظر إلى الشكل السابق يمكن أن نستخلص منه ما يلى :

ـ إن المنشأة توجد فى محيط من المتغيرات والقوى الخارجية ذات التأثير الهام على أوضاعها وانجازاتها .

ـ تضم المنشأة من الداخل مجموعة من العناصر هى :

.. البناء التنظيمى .

.. السياسات والقواعد .

.. الأفراد .

.. الأمول .

.. التجهيزات والمعدات .

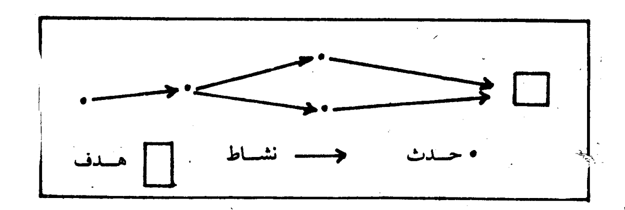
- يؤدى كل عنصر من عناصر المنشأة وظيفة أو وظائف متخصصة تسهم كل منها فى تحقيق جانب من أهداف المنشأة .

- تتكامل هذه العناصر مع بعضها البعض فى أداءها لوظائفها .

العملية الإدارية المتكاملة :

● كيف تتم إدارة المنشأة ؟ بمعنى آخر كيف تدار أنشطة المنشأة بحيث تحقق الأهداف التى قامت من أجلها ؟ لا شك أن عملية الإدارة تمثل تدفقاً من الأحداث المترابطة تتحرك نحو هدف أو نتيجة مرغوبة أى أن مكونات العملية الإدارية يمكن تصويرها فى الآتى :

- هدف (أو مجموعة أهداف) .
- أنشطة .
- أحداث .



★ يمكن القـول بأن عملية الإدارة هى تحديد الأهـداف المطلوبة ثم القيام ببعض الأنشطة الضرورية لأنتاج معينة تمثل فى مجموعها الهدف المرغوب .

● ما هى إذن أهم الأنشطة التى تقوم بها الادارة فى منشأة ما ؟ رقم الاختلافات فى هذا الصدد فان أهم الأنشطة الادارية هى :

. . تحديد الأهداف .

. . وضع السياسات والاستراتيجيات .

. . اعداد الخطط والبرامج .

. . إتخاذ القرارات .

. . تدبير وتوفير الموارد .

إدارة الأفراد عملية متكاملة :

إن التكـامـل هو سمة أساسية فى إدارة الأفراد تحدد إلى درجة بعيدة كفاءتها وفعاليتها فى المؤسسة ، وتبدو أبعاد التكامل فى إدارة الأفراد على النحو التالى :

● التكامل بين إدارة الأفراد وبين الإدارات الأخرى فى المؤسسة .

● التكامل بين مكونات إدارة الأفراد وتقسيماتها الفرعية .

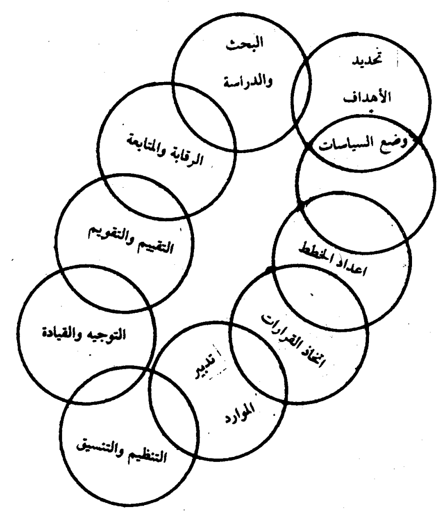
● التكامل بين الأنشطة والوظائف التى تباشرها إدارة الأفراد .

التكامل فى السياسـات المتخصصـة والتفصيلية لإدراة الأفراد من جانب وبينها وبين السياسات العامة للمؤسسة من جانب آخر .

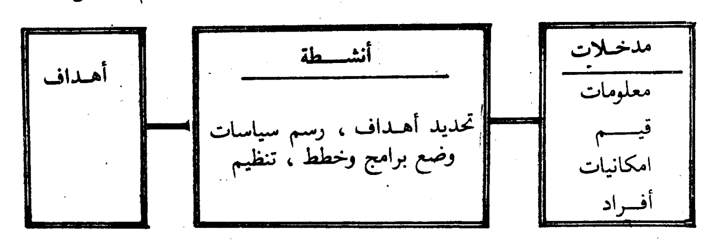
التكامل مع الإدارات الأخرى فى المؤسسة :

إن إدارة الأفراد جهاز مساعد لباقى أجهزة المؤسسة فهى لا تمثل هدفاً فى حد ذاتها ، وإنما هى أداة تساعد باقى أجزاء المؤسسة فى الحصول على إحتياجاتها من الأيدى العاملة المناسبة ، وتدبير شئون هؤلاء العاملين بطريقة تسمح لإدارات المؤسسة المختلفة أن تتفرغ لأنشطتها المتخصصة .

ومن ثم ، لابد أن تكون توجهات إدارة الأفراد وسياساتها وخطط وبرامج العمل بها ونظم وإجراءات التنفيذ ، كلها موضوعة فى ضوء أهداف وإحتياجات إدارات المؤسسة وظروف العمل



ويمكن تصوير العملية الادارية بشكل آخر باعتبارها نظام متكامل



شكل رقم ١/٥

بها ، ومع أخذ متطلبات الإنجاز فى الإعتبار فإن إدارة الأفراد لا تستطيع أن تنعزل أو تنفصل عن باقى إدارات المؤسسة وإلا كان الفشل أمراً محتوماً .

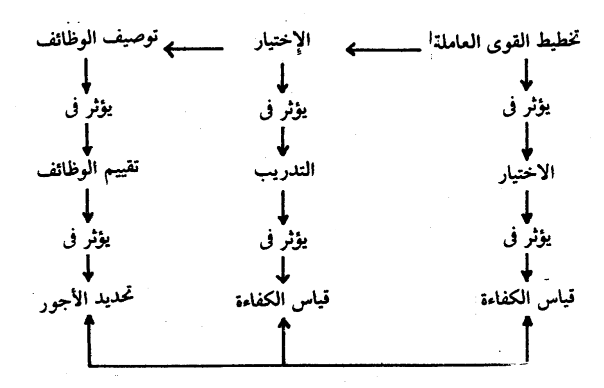
التكامل الذاتى فى تقسيمات إدارة الأفراد :

حتى تستطيع إدارة الأفراد تحقيق الأهداف التى قامت من أجلها وهى مساعدة المؤسسة وإداراتها المختلفة فى الوصول إلى النتائج الإقتصادية والإجتماعية المحددة لها ، فإنها توزع العمل وفقاً لأسس التنظيم بين أقسام وأجزاء داخلية يختص كل منها بجانب من العمل (قسم لتخطيط القوى العاملة ، قسم للإختيار ، قسم للشئون الوظيفية . . . . . إلخ) .

ولا شك أن نجاح إدارة الأفراد إنما يتحدد بمدى التوافق والتكامل الذى يتحقق لأجزاءها الداخلية ، فتلك الأجزاء جميعاً ينبغى أن تسير فى إتجاه واحد وفقاً لسياسات واضحة متفق عليها وإجراءات مدروسة لا تعارض بينها .

التكامل فى أنشطة إدارة الأفراد :

حتى تحدث أى من أنشطة إدارة الأفراد التأثير المطلوب وتحقيق الغايات المستهدفه ، فإن النجاح فى تأدية باقى الأنشطة هو أمر هام ، إذ كل نشاط يؤثر فى باقى الأنشطة ويتأثر بها :
أنظر مثلاً الشكل التالى :

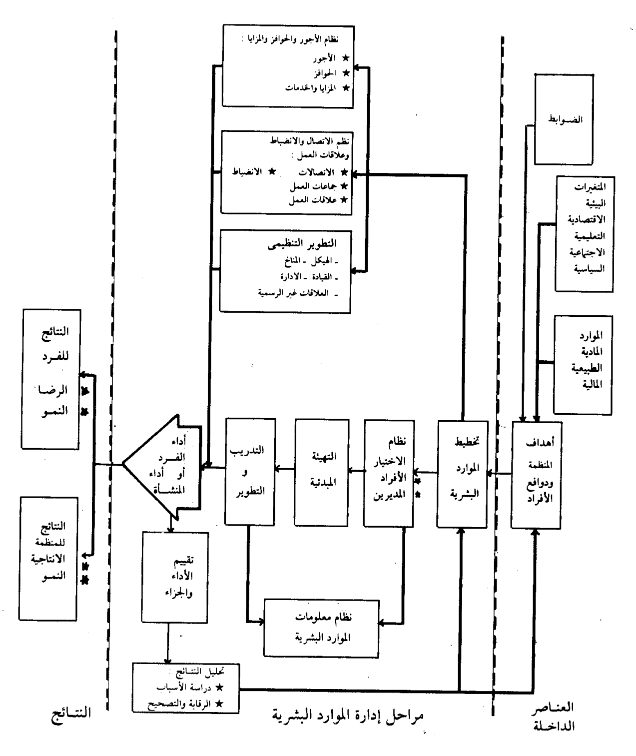


إن أنشطة إدارة الأفراد هى حلقات فى سلسلة لابد أن يوجد بينها تكامل وتوافق حتى تتعاظم النتيجة المحققة من أى منها وإلا انفرطت الإدارة كما تنفرط حبات العقد .

التكامل فى السياسات :

سياسة الأجور المرتفعة مثلاً ينبغى أن تتكامل مع سياسة التدقيق والتشدد فى الإختيار ومن ثم تتكامل السياستان مع سياسة الإستثمار فى تدريب وتنمية الأفراد . . . . وهكذا .

والشكل التالى رقم ٥ / ٢ يصور إدارة الإفراد باعتبارها نظاماً متكاملاً :



شـكل رقم (٦/٣)

إدارة الأفراد كنظام متكامل

الفصـــل الســادس

تنـظيم إدارة الأفراد

- المفاهيم الاساسية للتنظيم .
- اجراءات اعداد الهيكل التنظيمى لإدارة الأفراد .
  - **الخطوة الأولى** : تحديد الاهداف .
  - **الخطوة الثانية** : تحديد الأعمال (الأنشطة) .
  - **الخطوة الثالثة** : تجميع الأنشطة وتنسيقها .
  - **الخطوة الرابعة** : تحديد المستويات التنظيمية .
- ملحقات الهيكل التنظيمى .
  - تحديد الأختصاصات .
  - توصيف الوظائف .
  - تحديد السلطة والمسؤلية .
  - تفويض السلطة .
  - تحديد اجراءات العمل .

الفصل السادس

تنظيم إدارة الأفراد

المفاهيم الأساسية للتنظيم :

● التنظيم هو الأسلوب الذى يتم بمقتضاه ترابط مجموعة من الوظائف لتنسيق علاقاتها فى العمل وصولا إلى أهداف مشتركة .

● هيكل التنظيم هو الأطار العام الذى يحدد توزيع الأدوار والمسئوليات والسلطات بين أفراد التنظيم ويوضح نسق العلاقات الرأسية والأفقية بينهم .

يتكون هيكل التنظيم من مجموعة مراكز ذات سلطات ومسئوليات محددة ، تقع فى مستويات تنظيمية متتالية .

● عادة يتخذ الهيكل التنظيمى الشكل الهرمى حيث يوجد قليل من المراكز فى القمة تتزايد مع التدرج إلى أدنى حتى تصل إلى أكبر عدد لها عند قاعدة الهرم ، ويعكس هذا النمط فكرة القيادة المتمركزة فى القمة .

● ينقسم الهيكل التنظيمى إلى عدد من المستويات يشغل كل منها أفراد يتمتعون بمهارات وقدرات مختلفة وتختلف السلطات التى يمارسونها باختلاف المسئوليات التى يتحملونها فى مراكزهم .

● يمكن تقسيم الهيكل التنظيمى إلى مستويات ثلاث رئيسية :

. . الإدارة العليا .

. . الإدارة الوسطى .

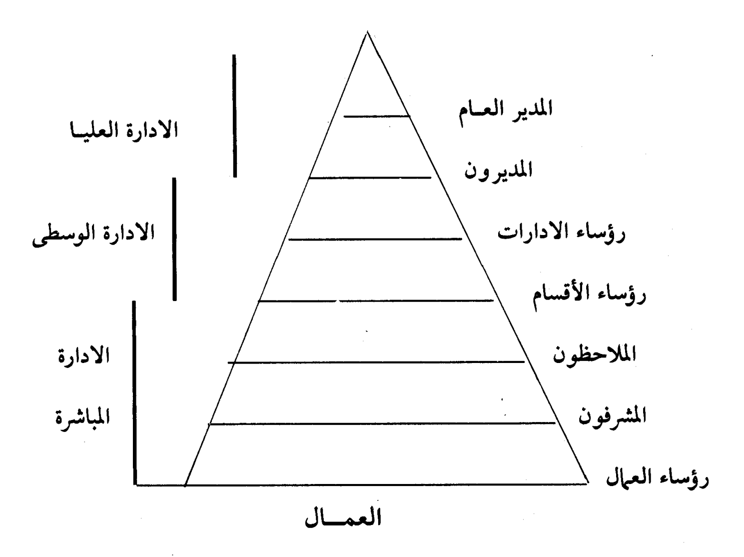
. . الإدارة المباشرة .

شكل ٦/١ يعبر عن البعدين الأفقى والرأسى فى الهيكل التنظيمى :

● السلطة هى القدرة على إتخاذ قرارات ملزمة للمنشأة سواء كان الالتزام الناشىء عن القرار ماليا أو غيره . وتسند السلطة الى مركز إدارة (تنظيمى) بحكم ما يتطلبه هذا المركز من مهام وأعباء . أى أن السلطة هى أداة لازمة لامكان تنفيذ المهام والوصول الى النتائج .

★ مجالات السلطة فى إدارة الأفراد متنوعة :

- تحديد راتب أو مكافأة .
- تعيين موظف أو انهاء خدمته .
- ترقية موظف أو حرمانه من الترقية .



شــكل رقم ٦/١

- من يملك السلطة يتحمل المسئولية أى الخضوع للمحاسبة والمساءلة عن نتائج التصرفات والقرارات التى اتخذها مستخدما سلطاته المخولة . (مسئول الأفراد يسأل عن نتيجة اختيار الموظفين الجدد طالما كانت له سلطة إتخاذ القرار) .
- الواجبات هى المهام أو الأعباء (الأنشطة) التى يقوم بها شاغل المركز التنظيمى بسبب شغله للمركز (أى اذا ترك مركزه لم يعد مطالبا بأداء هذه المهام) .
- تتشابك العلاقات فى أى تنظيم بين شاغلى المراكز المختلفة وتتخذ العلاقات التنظيمية اتجاهين رئيسيين :

.. العلاقات الرأسية رئيس

مرؤوس

.. العلاقات الأفقيـة زميل ●———● زميل

فى العلاقة الرأسية يعطى الرئيس التعليمات والتوجيهات ويرفع المرؤوس المعلومات والايضاحات والاستفسارات الى المستوى الأعلى .

أما فى العلاقات الأفقية فيتم تبادل المعلومات والاستفسارات والاقتراحات بين الزملاء على نفس المستوى التنظيمى .

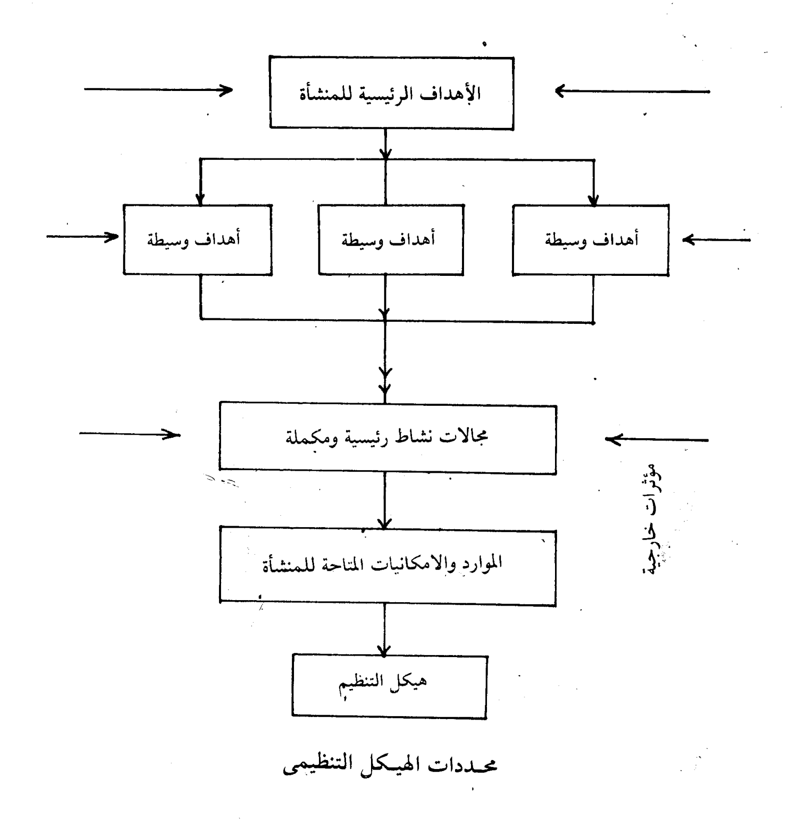
- يوجد على الهيكل التنظيمى عادة نوعين من الوظائف :

ـ الوظائف الاستشارية وهى لا تقع على خط السلطة التنظيمية وليس لها صلاحيات إتخاذ القرار (وظائف إدارة الأفراد من هذا النوع) . ويصل هذه الوظائف بغيرها خط متقطع . . . .

ـ الوظائف التنفيذية وهى التى تقع على خط السلطة ومن ثم يمارس شاغلها صلاحيات ملزمة للمنشأة ويصدر قرارات تنفيذية . ويصل هذه الوظائف بغيرها من الوظائف خط متصل ——— .

- يتشكل الهيكل التنظيمى للمنشأة بحسب ظروفها وطبيعة أعمالها ، وتحكمه محددات تختلف من منشأة لأخرى أهمها ما يلى :

ـ الأهداف الرئيسية للمنشأة .
ـ الأهداف الوسيطة للمنشأة .
ـ مجالات النشاط التى تباشرها المنشأة .
ـ الموارد والامكانيات المتاحة



محددات الهيكل التنظيمى

شكل رقم ٢/٦

ـ المعوقات أو المشكلات التى تواجه المنشأة .
ـ المؤثرات الخارجية .

ويصور شكل رقم ٦ / ٢ أهم محددات الهيكل التنظيمى .

● يقسم الهيكل التنظيمى الى **أقسام وإدارات** (أو تقسم الإدارة داخليا الى أقسام ووحدات) وفقا لأسس مختلفة أهمها :

ـ التقسيم على أساس الوظيفة (إدارة أفراد ، إدارة تسويق ، إدارة مالية) أو مثال أخر (قسم توظيف ، قسم الرواتب ، قسم شئون الجوازات . . . . .) .
ـ التقسيم على أساس مرحلة من اجراءات العمل فى مجال معين (مثال ذلك فى إدارة أفراد بمنشأة كبيرة قد نجدها مقسمة الى قسم الاختيارات ، قسم التعيين والتوظيف ، قسم الإعداد والتهيئة باعتبار كل قسم مختص بمرحلة محددة من مراحل عملية الاختيار) .
ـ التقسيم على أساس نوع الأفراد (عمال المركز الرئيسى ، قسم عمال الفروع أو قسم شئون الموظفين ، قسم شئون المستخدمين . . . .) .
ـ التقسيم على أساس جغرافى (إدارة شئون الأفراد قد تقسم جغرافيا إلى قسم القاهرة ، قسم الاسكندرية) .

وفى كثير من الاحيان قد تتعدد الأسس التى يتم فى ضوءها تقسيم الهيكل التنظيمى .

اجراءات اعداد الهيكل التنظيمى لادارة الأفراد :

الخطوة الأولى :

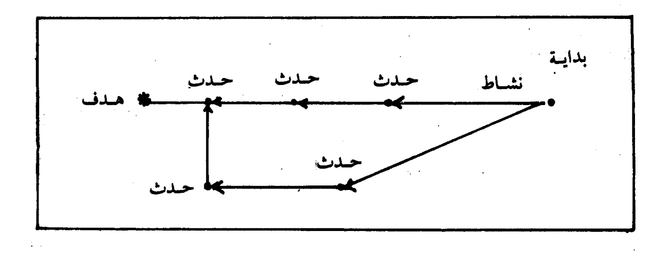
تحديد الأهداف :

تمثل الاهداف السبب الحقيقى لانشاء إدارة الأفراد وبالتالى فان تحديد أهدافها يمثل الخطوة الأولى فى اعداد الهيكل التنظيمى لها.وقد سبق مناقشة هذه النقطة فى الفصل الأول حيث تم حصر وتحديد الأهداف العامة لها.ولكن حين نتعرض لتنظيم ادارة افراد بذاتها فى منشأة بذاتها فلابد وأن نكون أكثر تحديداً فى تعين الأهداف الدقيقة التى تسعى إلى تحقيقها.ومن المفيد هنا التمييز بين الأهداف العامة أو الاستراتيجية (مثل الوظائف القيادية بالمنشأة) وبين الأهداف الوسيطة (مثل تحسين الكفاءة الأنتاجية لمجموعة من الأفراد) وبين الأهداف الدقيقة (مثل ترشيد استخدام تكاليف العلاج الطبى للموظفين) .

الخطـوة الثانيـة :

تحديد الأعمال (الأنشطة) :

كما رأينا فى الخطوة الأولى تتحدد الأهداف ولكنها لا تتحق تلقائيا ، وأنها يجب أن تتم بعض الأنشـطة لكى تصل إلى هذه الأهداف فى صورة نتائج ايجابية ملموسة وبذل النشاط معناه أن شخصاً أو أكثر يستخدم آلة أو مورد ما ويطبق قاعدة أو اسلوب ما فى تأدية مهام وأعباء معينة يترتب عليها حدوث نتيجة أو (حدث) يكون نقطة أقرب للوصول إلى الهدف .



وعنـد تنـظيم إدارة الأفراد ينبغى انطلاقا من معرفتنا بأهدافها أن نحدد ما هى الأنشطة اللازمة والتى لابد من وجودها حتى يمكن أن نخصص لها تقسيمات واضحة فى هيكل الإدارة .

الخطـوة الثالثة :

تجميع الأنشطة وتنسيقها :

حيث يتم تجميع الأنشطة السابق تحديدها وتقسيمها إلى مجموعات متجانه (أو متكاملة) حسب أحد أسس التقسيم السابق الاشارة إليها ونتيجة ذلك ان يقسم الهيكل إلى قطاعات أفقية يختص كل قطاع منها بأحد مجموعات الأنشطة التى تم تحديدها ويعبر حجم القطاع عن الأهمية النسبية للمجموعة .

نـــموذج

أهم أنشطة إدارة الأفراد
فى منشأة صناعية متوسطة

- تقدير احتياجات المنشأة من العاملين فى المهن والتخصصات ومستويات المهارة المختلفة .
- تحليل الوظائف وتوصيفها لا عداد مواصفات شاغلى الوظائف .
- البحث عن المصادر المناسبة لا ستقدام الأفراد (قد يتم ذلك بالتعامل مع بعض مكاتب التوظيف) .
- إعداد لائحة شئون العاملين والاشراف على تنفيذها .
- احتساب الأجور والمرتبات الأضافية .
- ضبط الحضور لمختلف فئات العاملين .
- اعداد تقارير الكفاءة الدورية عن العاملين .
- تنفيذ متطلبات نظام العمل والعمال .
- الاشراف على مسائل الأمن والسلامة ورعاية العاملين صحياً .

الخطـوة الرابعة :

تحديد المستويات التنظيمية :

لا يتصور أن المهام التى سيتم تنفيذها فى أى قطاع من قطاعات إدارة الأفراد ستكون جميعا على نفس المستوى من الأهمية أو الخطورة ، وأنها من المعتاد أن تتباين هذه الأهمية النسبية لتشمل المستويات الآتية :

(أ) مهام جديدة تماما لم يسبق القيام بها ولها تأثير يشمل المنشأة كلها أو أجزاء كبيرة منها ولا توجد قواعد مساعدة فى إتخاذ قرار بشأنها .

(ب) مهام سبق القيام بها وتوجد قواعد عامة مرشدة ومستقرة فى التعامل بشأنها ، الا أن طبيعة المهام ذاتها متجددة ومتغيرة أو أن ظروف تنفيذها هى المتغيرة .

(جـ) مهام عادية الأهمية وينحصر تأثيرها فى محيط ضيق لا يصل إلى باقى أجزاء المنشأة . وتتسم هذه المهام عادة بالتكرار بصفة دورية أو غير دورية .

هذه الـطبيعة التنازلية لخطورة المهام تفرض الشكل الهرمى على الهيكل التنظيمى (أنظر شكل رقم ٦ / ٣ .

ملحقـات الهيكـل التنظـيمى :

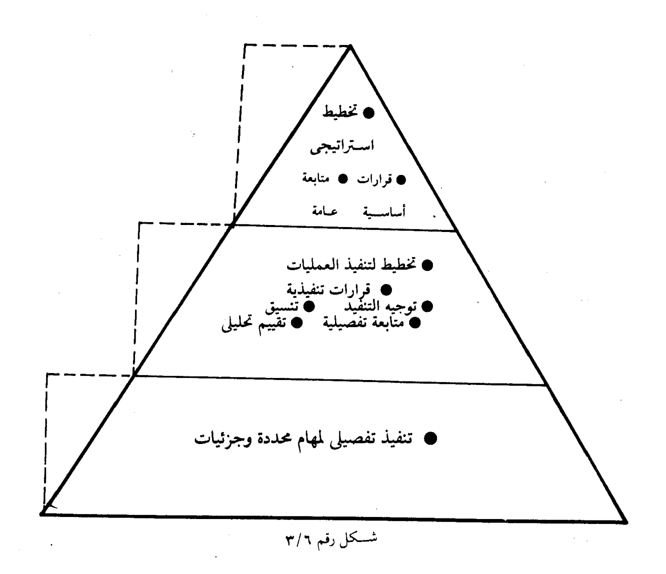
إن اعداد الخريطة التنظيمية (أى بناء الهيكل التنظيمى) حسب الخطوات السابقة ليس نهاية المطاف فى اقامة التنظيم الفعلى ، بل هناك متطلبات تكميلية لابد من اعدادها حتى يكون الهيكل التنظيمى فعالا ، وأهم هذه المتطلبات ما يلى :

. . تحديد الاختصـاصات .

. . توصيف الوظائف .

. . تحديد السلطة والمسئولية .

. . تحديد اجراءات العمل .



شكل رقم ٣/٦

ـ تحديد الاختصاصات :

ويقصد بذلك تحديد النشاط الرئيسى والأنشطة المساعدة التى تسند إلى كل جزء من أجزاء الهيكل التنظيمى ، فلا يكفى أن نقرأ على الخريطة التنظيمية أن هناك قسما لتخطيط القوى العاملة ، أو أن هناك إدارة للبحوث ، أو قسم للعلاقات الصناعية بل الأهم أن تتحدد بدقة ماهية الواجبات والمهام المسندة إلى كل من هذه التقسيمات .

ويفيد تحديد الاختصاصات فى أمرين :

- التأكد من أن كل الأنشطة الضرورية قد أسندت فعلا إلى جزء فى التنظيم يكون مسئولا عنها .
- منع التضارب والازدواج فى الاختصاصات بين أقسام الهيكل التنظيمى .

ـ توصيف الوظائف :

وهى عملية يقصد بها فى الحقيقة توزيع مجمل الأعباء والأنشطة المسندة إلى إدارة معينة (أو قسم مثلا) على مجموعة الوظائف المكونة لهذه الادارة بحيث يأتى مجموعها مساويا لما هو مطلوب من الادارة جميعها . (مثال فى إدارة الحسابات مثلا فان كافة المهام والواجبات التى تشكل اختصاص إدارة الحسابات لابد من أن تقسم بين عدد من الوظائف يقوم على كل وظيفة شخص واحد) .

توصيف الوظيفة إذن JOB DESCRIPTION هو بيان تحليلى دقيق للواجبات التى تتضمنها تلك الوظيفة ، وكذلك الصلاحيات المخولة لشاغلها ، أى هو تحديد دقيق للمسئوليات والسلطات المرتبطة بوظيفة معينة ـ بعبارة أخرى اختصاصات تلك الوظيفة ، وعادة ما يبين ذلك الوصف أيضا الرئيس المباشر والمرؤوسين والمباشرين لشاغل الوظيفة ، ودرجته المالية .

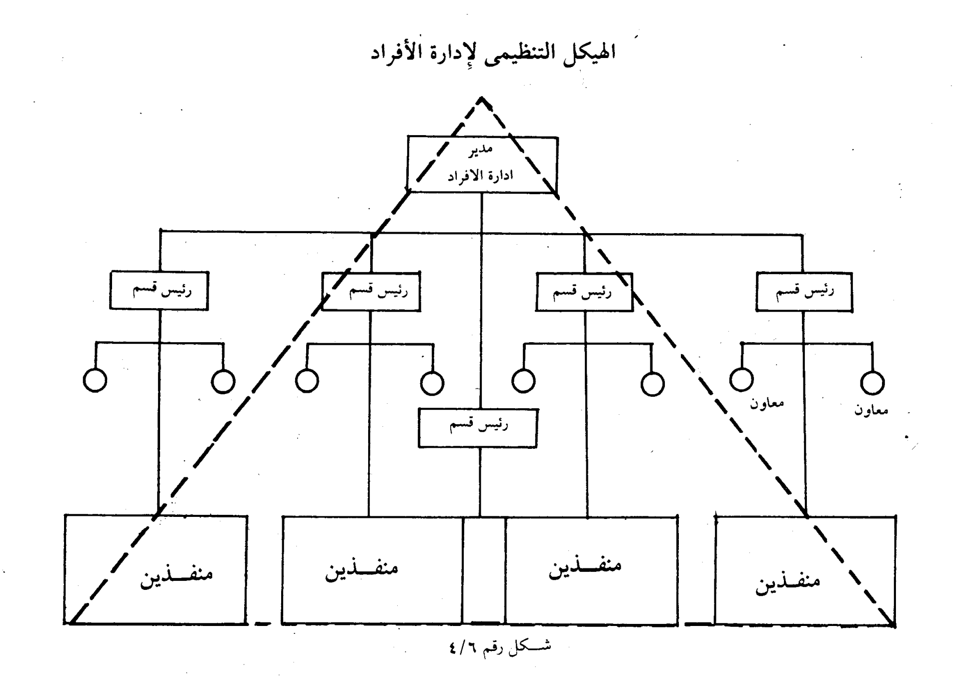
توصيف الوظيفة JOB DESCRIPTION هو بيان تحليلى دقيق للواجبات التى تتضمنها تلك الوظيفة ، وكذلك الصلاحيات المخولة لشاغلها ، أى هو تحديد دقيق للمسئوليات والسلطات المرتبطة بوظيفة معينة ـ بعبارة أخرى اختصاصات تلك الوظيفة وعادة ما يبين ذلك الوصف أيضا الرئيس المباشر والمرؤوسين والمباشرين لشاغل الوظيفة ، ودرجته المالية .

كذلك لأن وصف الوظيفة يتضمن تحديد المسئوليات والسلطات بالتفصيل ، فانه يكون أداة أساسية فى التعرف على المواصفات المطلوب توافرها فيمن يشغل تلك الوظيفة سواء من حيث المؤهل أو الصفات الشخصية أو التدريب السابق أو غير ذلك ، وهذا ما يدعونا فى الغالب إلى أن نضم وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها فى بطاقة واحدة تكون مرجعا يعتد به عند اللزوم .

ـ تحديد السلطة والمسئولية :

السلطة هى الحق الذى يخول للشخص أن يفعل شيئا ما ، وقد يكون هذا الشىء هو اصدار قرار أو اعطاء أمر أو القيام بعمل ، وقد تعرف السلطة بأنها « علاقة بين شخصين ، أحدهما رئيس والثانى مرؤوس وبموجبها يقوم الرئيس باصدار وتبليغ القرارات مع توقع قبولها من المرؤوس

الهيكل التنظيمى لإدارة الأفراد



شـكل رقم ٤/٦

كما يتوقع بموجبها المرؤوس هذه القرارات ويتحدد سلوكه تبعاً لها » والمسئولية هى التزام بأداء شىء أو أشياء معينة .

وهناك ارتباط طبيعى بين السلطة والمسئولية ، فنحن إذ نتوقع من شخص ما أن يقوم بعمل معين يجب أن نجعله مسئولا عن أداء ذلك العمل ، ولكى يتمكن من ذلك نخوله السلطة الكافية لأدائه ، فاذا لم تكن السلطة كافية كان من الخطأ اعتبارة مسئولا ، طالما أنه لا يملك الصلاحية لاتخاذ ما يلزم للنهوض بمسئوليته .

تتدرج المراكز التنظيمية من حيث نطاق السلطات والمسئوليات المرتبطة بها حسب المستوى التنظيمى الذى تقع فيه ، حيث يتسع نطاق السلطات والمسئوليات كلما تدرجنا إلى أعلى فى الهيكل التنظيمى ، وبالعكس يضيق ذلك النطاق كلما تدرجنا إلى أسفل .

ــ تفـويض السـلطة :

بينا فيما سبق أن السلطة والمسئولية مفهومان مرتبطان بالعمل المطلوب تأديته لتحقيق أهداف التنظيم ، والمفروض أن العمل المطلوب يشترك فى أدائه كل أعضاء التنظيم ، فاذا كان هذا التنظيم صغيرا ونطاق عمله محدودا فقد يكون بوسع فرد واحد أن يتولى إدارته ، بحيث يركز كل السلطة فى يده ويكون له وحده الحق فى إتخاذ كل القرارات والبت فى كل المشكلات ، على أنه عندما يزداد حجم التنظيم ويتضخم عدد اعضائه كنتيجة لا تساع نطاق أعماله فسوف يجد ذلك الفرد أن من الصعب عليه ـ أو من المستحيل عليه ـ الاستمرار فى إدارة التنظيم بنفس الطريقة التى بدأ بها ، حيث أن ثقـل الأعبـاء الإدارية سيكون أكبر من طاقته ، وبالتالى يضطر إلى تكليف أشخاص آخرين ببعض الأعمال التى كان يقوم بها من قبل ولكى يتمكنوا من أداء هذه الأعمال لابد وأن يفوض لهم جزءا من سلطته بالقدر اللازم لأداء هذه الأعمال ، فاذا فعل ذلك فانه يكون قد قام بتفويض السلطة .

ولا يعنى تفويض السلطة إلى المرؤوس أن الرئيس قد فوض معها مسئوليته عن أداء العمل أمام رئيسه هو ، فالمسئولية لا تفوض .

ـ نظم وتدفق علاقات العمل :

أقمنا الآن الهيكل التنظيمى ، وحددنا اختصاصات وحداته المختلفة وقمنا أيضا بوصف الـوظـائف ومـواصفات شاغليها ، أى بعبارة أخرى لقد حددنا الأعمال المختلفة وقسمناها على وحدات تنظيمية وعلى أفراد ، وعبرنا عن ذلك بإيضاح دقيق للسلطات والمسئوليات المصاحبة لكل مركز والمسندة إلى شاغل ذلك المركز .

ولكننا مازلنا بحاجة إلى درجة كبيرة من التفصيل بشأن تدفق العمل فى التنظيم ، حيث يتعـين تحديد أين يبدأ عمل معين ، وأين يتحرك ، وكيف ، وأين ينتهى ، وما هى المستندات الموثقة لهذه الحركة ، وما هى السجلات المستخدمة ؟ وهذه الأسئلة هى ما تجيب عليها نظم العمل .

نظم العمـل إذن هى بيان دقيق ومفصـل بخـطوات إنجـاز المهـام المختلفـة فى التنظيم والمستندات والسجلات الموثقة لهذه الخطوات ، وعادة ما يعبر عن هذه الخطوات فى شكل خريطة تدفق .

الفصل السابع

المقومات الأساسية لنجاح إدارة الأفراد

ـ فهم السلوك الأنسانى :

- أهمية الأداء البشرى للعمل .
- بعض الحقائق عن السلوك الأنسانى .
- نظام عمل السلوك الانسانى .
- محددات السلوك الانسانى .

ـ فهم العلاقات الانسانية :

- دور إدارة الأفراد فى تهيئة المناخ الايجابى لإيجاد وتنمية العلاقات الانسانية فى المنشأة
- أهم المفاهيم السلوكية واستخدامات إدارة الأفراد لها .
- المقومات السلوكية لوظائف إدارة الأفراد .

ـ الحوافز والقيادة والاتصالات مؤثرات هامة فى تحديد وتوجيه وتغيير سلوك العاملين .

الفصــل الســابع

المقومات الأساسية لنجاح إدارة الأفراد

فهم الســلوك الانسانى :

اتفقنا فيما سبق أن الأداء البشرى للعمل (ممثلا فى سلوك وتصرفات العاملين) هو العنصر الأساسى المحدد للانتاجية والمحرك لقوى الأنتاج والكفاءة فى المنشآت .

وهذا الاتفاق السابق انما يمثل طفرة كبرى فى التفكير الادارى حيث درجت الإدارة فى منشآت الأعمال (خاصة فى المجتمعات الرأسمالية الغربية) فى فترات سابقة على إهمال أو تجاهل أو التقليل من أهمية هذا العنصر الانسانى .

وقد ساعد فى الفترات الحديثة على تشكك الإدارة فى قيمة الجهد الانسانى ما تراه يحيط بها من نتاج العلم الحديث ممثلا فى آلات ومعدات الكترونية وتكنولوجيا فائقة التطور تعطى الانطباع بأن الانسان لم يعد كما كان سيد الآلة ، بل أصبح تابعا لها .

الحقيقة أن الانسان هو هدف الادارة ووسيلتها فالأنتاج أنما يتم لإشباع حاجات البشر ، وفى الوقت ذاته فان الانسان نفسه هو صانع الأنتاج والمتحكم فيه .

ولكن كيف تتعامل الادارة مع الانسان ؟ المعنى المقصود أن تتكون لدى الادارة فى منشآت الأعمال (وإدارة الأفراد بدرجة أساسية) القدرة على :

- فهم السلوك الانسانى ومعرفة العوامل والمحددات المؤثرة فيه .
- التنبؤ بالسلوك المستقبلى (المتوقع) .
- السيطرة (التحكم أو التأثير) فى السلوك بحيث يتجه إلى تحقيق ما تريده الإدارة .

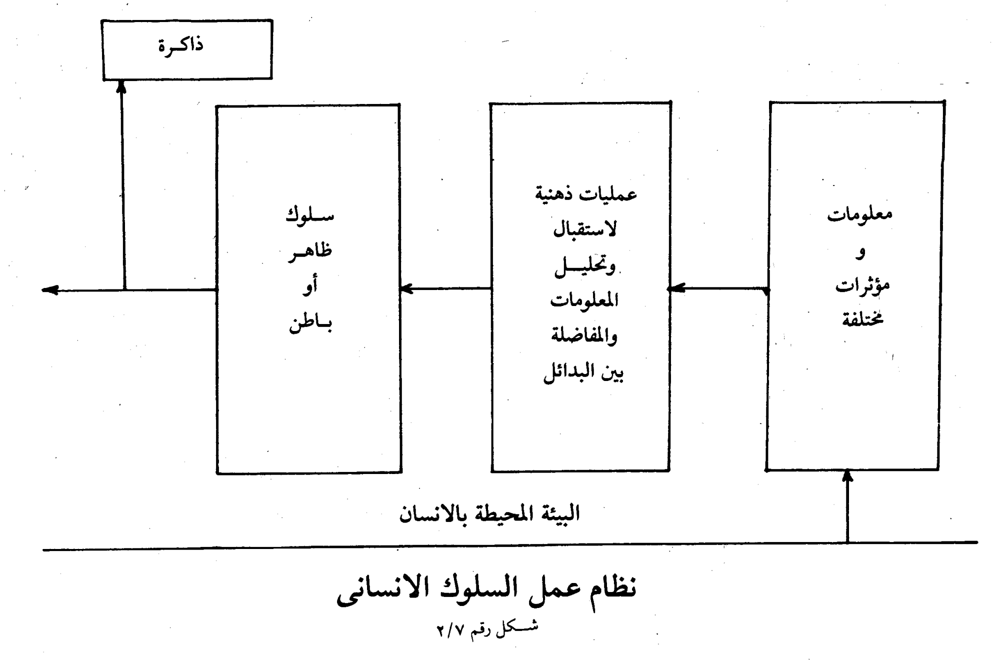
ـ ولا شك أن فهم السلوك الانســانى ومحـدداته يعتبر هو الأساس الذى يجب أن ترتكز عليه ممارســات إدارة الأفـراد وقراراتها حتى تأتى تنبؤاتها صحيحة ، وتصل إلى إحداث السيطرة (التأثير) المطلوب على سلوك العاملين .

- والآن نريد أن نفهم السلوك الانسـانى والشكل ٧ / ١ يوضح بعض الحقائق المعروفة عن السلوك الأنسانى . وعندما نتأمل هذه الحقائق فأننا نخرج بنمط يوضح علاقات هذه الحقائق ببعضها . . فالسلوك الانسانى نتيجة لها مسببات سابقة على وجودها ، ولكى تؤدى المسببات إلى حدوث السلوك فلابد من وجود وسائل اتصال (أو توصيل) بين المسببات والسلوك كأن يرى الانسان مثلا أو يسمع المسبب وبالتالى يحدث لديه شعور والشكل ٧ / ٢ يوضح نظام عمل السلوك الانسانى كما يعرض الشكل ٧ / ٣ الاطار العام لمحددات السلوك الانسانى .
- والسؤال الآن فى ضوء هذا التصـوير للسلوك الانسـانى ، مفـاهيمـه ومحدداته . . . ما هى انعكاسات هذا التصور على عمل إدارة الأفراد ؟ هل يتأثر تنظيمها ؟ هل تختلف وظائفها ؟ هل تحتاج إدارة الأفراد إلى تعديل أساليب تأدية هذه الوظائف ؟

حقائق السـلوك الانسـانى

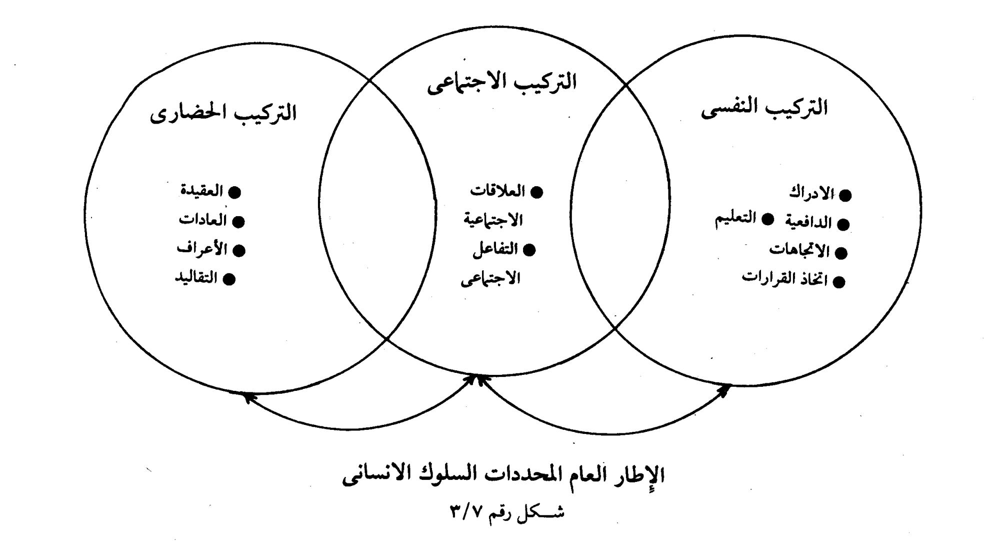
- السلوك الانسانى يبدو فى تصرفات (أفعال ، حركات ، أقوال ، ايماءات ، تلميحات . . .) ظاهـرة OVERT ، كما يتخـذ صور غير ظاهرة COVERT (وجهات نظر ، آراء غير معلنة ، تحيزات ، تفضيلات ، رغبات مكبوته . .) .
- السلوك الانسانى وسيلة نحو تحقيق هدف ، فالسلوك ليس هدفا فى ذاته (لا يعمل الانسان حبا فى العمل لذاته ، ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل . . .) .
- السلوك الانسانى متغير (يمكن أن نقول متجدد ، فى أحيان أخرى قد نقول متقلب) ولكنه على أى حال ليس ثابتا على منوال واحد .
- السلوك الانسانى اجتماعى فى الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر فى شكل وتوجيه السلوك فى اتجاهات معينة .
- السلوك الفردى قد يختلف عن السلوك فى جماعة ، بما يعكس أثر الجماعة فى تحويل الانسان عن سلوك يفضله لو كان منفرداً .
- لكل سلوك سبب (أو أسباب) أى له بداية ، كذلك لكل سلوك نهاية .

شـكل رقم ١/٧



نظام عمل السلوك الانسانى

شـكل رقم ٢/٧



الإطار العام المحددات السلوك الانسانى

شـــكل رقم ٣/٧

فهم العلاقات الانسـانية :

- الانسان لا يعيش منفردا ، كذلك لا يعمل منفردا ، بل الانسان يعمل ويعيش فى جماعات ، ومن ثم فالسلوك الانسانى اجتماعى فى جانب كبير منه .

- يكون الانسان أثناء العمل عضوا فى جماعات مختلفة ، فهو عضو فى جماعة من الزملاء يعملون فى قسم واحد مثلا ، وهو عضو فى جماعة أخرى تسمى « لجنة » تبحث موضوعا معينا ، وهو عضو فى جماعة ثالثة تسمى « فريق عمل ، WORK TEAM » مسند إليه أداء مهمة محددة .

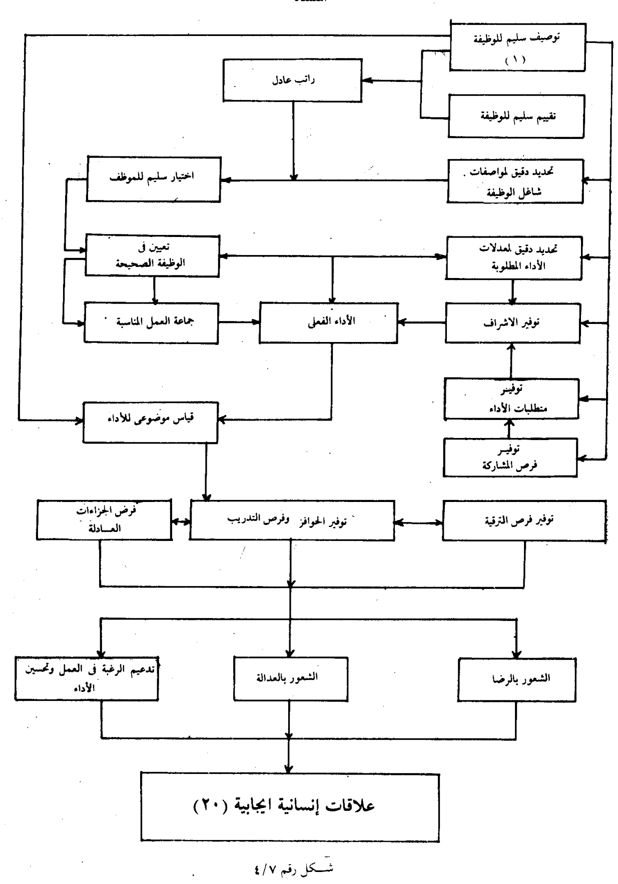
- والانسان فى هذا الخضم من الجماعات الانسانية التى يتصل بها ويتفاعل معها ويتعامل معها ، أنما تنشأ بينه وبين غيره من الأفراد « علاقات » بعض هذه العلاقات كما رأينا من قبل هى علاقة « الرئيس ومرؤوسه . وبعضها الآخر علاقة « الزميل بزميله » ، أو علاقة « البائع والمشترى » .

- جميع هذه العلاقات هى علاقات عمل أى تنشأ بسبب العمل ، ولكنها فى الأساس علاقات انسانية . . .

- الـدور الأساسى لادارة الأفراد هو العمل على تهيئة المناخ الايجابى لا يجاد وتنمية العلاقات الانسانية فى المنشأة ويوضح شكل ٧ / ٤ كيفية تحقيق ذلك . كما يوضح شكل ٧ / ٥ أهم المفاهيم السلوكية واستخدامات إدارة الأفراد لهذه المفاهيم كما يوضح شكل ٧ / ٦ المقومات السلوكية لوظائف إدارة الأفراد .

- وفى تصورنا أنه إلى جانب ما سبق ذكره عن خطة ايجاد العلاقات الانسانية ، فان للحوافز والقيادة والاتصالات تأثيراتها الهامة فى تحديد وتوجيه بل وتغيير سلوك العاملين وسوف يتم تناول هذه الموضوعات فى فصول قادمة .

دور ادارة الأفراد فى تهيئة المناخ الايجابى لايجاد وتنمية العلاقات الانسانية فى المنشأة



شـكل رقم ٤/٧

أهم المفاهيم السلوكية واستخدامات إدارة الأفراد لها

أهم المفاهيم السلوكية	استخدامات إدارة الأفراد للمفاهيم
١ - الأفراد يختلفون فى القدرات والمهارات والرغبات . . . الاتجاهات . . . . والسلوك .	١ - الاختبارات المختلفة لاختيار الأفراد المناسبين .
٢ - الأفراد يتأثرون فى سلوكهم بأساليبهم فى الإدراك .	٢ - تزويد الأفراد بالمعلومات وتوضيحها وتأكيدها لضمان سلامة الإدراك .
٣ - الأفراد يعملون من أجل اشباع حاجات مختلفة مادية ومعنوية .	٣ - تصميم نظم الأجور ، الحوافز ، الترقية بحيث تعد باشباع حاجات الفرد .
٤ - قدرات الأفراد أغلبها مكتسب وهو قادر على التعليم .	٤ - تصميم برامج التدريب ، ونظم التوجيه والاشراف .
٥ - السلوك الانسانى متغير (إلى الأحسن أو الأسوأ) .	٥ تصميم نظم قياس الأداء وتقييم السلوك (الأداء) .
٦ - الفرد يتعامل مع الأفراد الآخرين ويتأثر بهم ، ويؤثر فيهم .	٦ - حسن اختيار مجموعة العمل التى يعين بها الفرد .

شـــكل رقم ٥/٧

المقومات السلوكية لوظائف إدارة الأفراد

وظائف إدارة الأفراد	المقومات السلوكية للوظيفة
ـ دراسة العمل وتوصيف الوظيفة	ـ معرفة محددات السلوك وأهمية القدرات وأنواعها .
ـ الاستقطاب .	ـ الالمام بأهمية العوامل الاجتماعية والحضارية فى السلوك .
ـ الاختيار .	ـ الفروق الفردية والمحددات النفسية للسلوك .
ـ تقييم الوظائف .	ـ القيمة الاجتماعية للعمل وأهمية الوظيفة كدافع للعمل
ـ تحديد الأجور .	ـ الدوافع وأهمية الأجر فى تحريك السلوك .
ـ تقييم الأداء .	ـ السلوك الانسانى متغير ومتعدد الجوانب .
ـ توفير الحوافز .	ـ الدوافع والادراك والتعليم .
ـ تصميم الترقيات ودورة الخدمة	ـ الدوافع والادراك والتعليم .
ـ التأديب .	ـ التعلم ، والدوافع .

شكل رقم ٧ / ٦

حـــالة عمـــلية

« الشركة السعودية للمواد الغذائية »

● **المـــوقف :**

تعتبر الشركة السعودية للمواد الغذائية من المنشآت التجارية الناجحة التى شهدت توسعا كبيرا فى نشاطها خلال السنوات الماضية . وتقوم الشركة بأعمال متكاملة فى مجال توفير المواد الغذائية بالأسواق المحلية وتشمل هذه الأعمال ما يلى :

١ - استيراد المواد الغذائية الجافة والمحفوظة من مختلف بلدان العالم .

٢ - استيراد الخضر والفواكه من بعض البلدان العربية القريبة .

٣ - انتاج البيض والدواجن فى مزارعها الخاصة وكذا انتاج اللحوم فى محطات للثروة الحيوانية خاصة بها ، وتصنيعها وحفظها وعرضها للبيع .

٤ - تشغيل سلسلة من الأسواق المركزية (سوبر ماركت) فى أهم المدن بالمملكة .

وقد بدأت الشركة فى الفترة الأخيرة انشاء مصنع متكامل لتصنيع المنتجات الغذائية المختلفة تحت اسم تجارى خاص بها بتصريح خاص من شركة أمريكية .

ويضم تنظيم الشركة الوحدات الآتية :

● الادارة التجارية .

● الادارة المالية .

● الشئون الادارية والموظفين .

وتتم كافة الأعمال الادارية فى الشركة بشكل مركزى بالمقر الرئيسى فى جدة . وفيما يتصل بشئون الموظفين فان كل ما يتصل بهم يتم مركزيا فى جدة وبين الحين والآخر يقوم رئيس الموظفين

بزيارات لمواقع الفروع التابعة للشركة فى المدن المختلفة لمباشرة المشاكل المتصلة بالموظفين وكذا لانجاز عمليات اختيار العاملين الجدد حسب الاحتياج . كذلك يرأس رئيس شئون الموظفين لجنة التعاقد التى تسافر إلى بعض الدول العربية سنويا للحصول على موظفين جدد فى مختلف التخصصات .

وتتركز أهم أعمال قسم شئون الموظفين فى الآتى :

- الاختيار والتعيين .
- استيفاء اجراءات التعيين واتمام الفحوصات الطبية اللازمة .
- اتخاذ اجراءات تسجيل العمال الوافدين لدى الأجهزة الحكومية المختصة واصدار الكفالات اللازمة لهم .
- متابعة اجراءات استصدار التأشيرات للعاملين الوافدين .
- امساك سجلات الأفراد ومتابعة ملفاتهم واستكمالها .
- مراجعة قوائم الأجور والمرتبات الشهرية التى تعد بكل فرع من فروع الشركة .
- البت فى شئون الموظفين على مستوى الشركة فيما يتصل بالنقل والأجازات غير العادية والترقيات وزيادة الرواتب وتجديد العقود أو انهائها .

وقد واجهت الشركة مصاعب فى الفترة الأخيرة ، الأمر الذى دعا المسئولين فيها إلى الاتصال بأحد بيوت الخبرة الادارية لدراسة الموقف واقتراح الحلول التى تؤدى الى تيسير أداء مهام قسم شئون الموظفين .

المطلوب :

اعداد تقرير بأهم المقترحات لعلاج الموقف الموضح بالحالة .

« حالة الشركة العـالمية »

الشركة العالمية هى احدى المنشآت الصناعية بالمملكة التى بدأت منذ ما يقرب من خمسة عشر عاما فى انتاج وتسويق الأثاثات المكتبية . وخلال حياتها الانتاجية كانت الشركة تحقق أرباحا مناسبة ما عدا سنة ١٩٦٧ و ١٩٦٨ حيث حققت خسائر العامين على التوالى ، وقد بدأت الشركة بانتاج أثاث المكاتب الخشبية من من مكاتب ومقاعد وطاولات اجتماعات وأدراج حفظ الأوراق . ثم اتجهت فى السنوات الأخيرة إلى تنويع انتاجها باضافة منتجات أخرى مكملة لخطوط منتجاتها الأصلية وذلك بتقديم أثاثات منزلية نمطية كغرف الأطفال ومستلزمات المطابخ المنزلية .

وعند اعداد الميزانية عن السنة المالية المنصرفة ، تبين أن الشركة قد حققت خسائر قدرها ثلاثة ملايين ريال سعودى بينما بلغت قيمة مبيعاتها الاجمالية فى تلك السنة مائة وأربعة وستين مليون ريال . واتضـح من تقرير مراقب الحسابات أن السيولة النقدية للشركة قد انخفضت . وتبلغ الرواتب الشهرية للعاملين بالشركة ٥ر١ مليون ريال .

وقد أدت هذه الخسائر إلى اهتمام شديد من جانب ادارة الشركة وتصميمها على ضرورة معالجة الموقف واستعادة السيطرة على الأمور وخاصة وان اتجاهات السوق تبدو ايجابية ومعدلات الطلب على مثل منتجات الشركة فى تزايد مستمر .

وكان احساس المدير العام للشركة بخطورة الموقف شديدا الأمر الذى جعله يعتقد بضرورة اتخـاذ اجـراء عاجـل لمواجهة الموقف . وقد دعا المدير العام كل مدير فى تخصصه إلى أن يعقد اجتماعات عمل مع مساعديه الرئيسيين لتدارس الموقف واعداد مذكرة بالرأى من وجهة نظره تمهيدا لاجتماع يرأسه المدير العام مع هؤلاء المديرين المتخصصين ، وذلك لاتخاذ القرارات النهائية فى صدد هذه المشكلة .

وقد فوض مجلس ادارة الشركة المدير العام فى اتخاذ اجراءات يراها محققة لصالح الشركة وعلاج حالة الخسائر واعادة الشركة إلى تحقيق الأرباح مرة أخرى .

ومن المعلوم أن فريق الادارة بالشركة العالمية يضم إلى جانب المدير العام كلا من :

- مدير الأنتاج .
- مدير المبيعات .
- مدير شئون الأفراد .
- المدير المالى .

المطلوب :

إعداد تقرير بأهم المقترحات لعلاج المشكلة الموضحة بالحالة .

حـــالة عمـــلية

« محلات سوبر ماركت الجزيرة »

اكتسبت محلات سوبر ماركت الجزيرة شهرة واسعة بالمملكة منذ أن تأسست حتى الآن ، نظرا لجودة ما تقدمه من منتجات .

والجدير بالذكر أن العمل يجرى بها بنظام الدوامين ، فهناك دوام الصباح ويعمل من الساعة ٧٫٠٠ صباحا إلى الساعة ٣٫٠٠ بعد الظهر بعد الظهر ويبدأ دوام المساء من الساعة ٤٫٠٠ بعد الظهر إلى الساعة ٨٫٠٠ مساء .

ويعمل بالشركة مجموعتان (أ) ، (ب) وتتألف كل مجموعة من مائة عامل وخمسة مفتشين ، وأربعة رؤساء عمال ، وعاملين احتياطيين لسد النقص إذا تغيب أحد العمال ، أو تأخر ، أو أصيب بحادث أثناء العمل .

وكان النظام السائد بالشركة هو عدم تغيير مواعيد الدوام بالنسبة لمجموعات العمل ، فالمجموعة (أ) تعمل بالدوام الصباحى بصفة مستمرة ، وتعمل المجموعة (ب) بالدوام المسائى دائما .

وفى الفترة الأخيرة تلقت الادارة العديد من الشكاوى تتضمن رغبة بعض العاملين فى تغيير مواعيد العمل بالنسبة لهم ، ونقلهم من الدوام الصباحى إلى الدوام المسائى أو العكس .

ونظرا لرغبة الادارة فى تحقيق العدالة فى تشغيل العاملين فى الدوامين فقد قررت تغيير المواعيد بالنسبة لكل مجموعة أسبوعيا ، كما يتضح من البيان التالى :

	الأسبوع الأول	الأسبوع الثانى	الأسبوع الثالث
مجموعة (أ)	الدوام الصباحى	الدوام المسائى	الدوام الصباحى
مجموعة (ب)	الدوام المسائى	الدوام الصباحى	الدوام المسائى

وعملا على تحقيق مزيد من العدالة ، فقد قامت الادارة باعادة تشكيل مجموعتى العمل ، حيث تم اختيار وتكوين العمال والمفتشين ورؤساء العمال فى كل مجموعة عشوائيا (بالقرعة) .

وبعد مرور شهر واحد على هذا التعديل فوجئت الشركة بتدهور معدلات البيع حيث انخفضت مبيعات العامل بنسبة ٢٠ ٪ فى المتوسط ، كذلك ارتفعت نسب الغياب والتأخير وترك الخدمة إلى معدلات لم تصل إليها خلال العشر سنوات السابقة .

المطلوب :

بافتراض أنك خبير فى القوى العاملة ، بماذا تفسر التغيرات التى طرأت بعد تطبيق النظام الجديد ، وكيف يمكنك علاج هذه المشكلة ؟

حـــالة عمـــلية

« شركة سيدال للصناعات الكيماوية »

تعتبر شركة سيدال للصناعات الكيماوية احدى شركات القطاع الخاص التى أنشئت منذ عام ١٩٧٨ م وقـد وضعت الشركة منذ انشائها لائحة للجزاءات تطبق على العاملين المخالفين للنـظم واللوائـح المعمول بها . وبعد فترة ثلاثة أشهر من ممارسة الشركة لنشاطها ، فقد لوحظ استمرار ارتكاب العاملين للعديد من المخالفات كالتأخير عن مواعيد العمل الرسمية ، التغيب بدون اذن ، التدخين فى المعامل وأماكن تخزين الكيماويات بالشركة ، وعدم اتباع تعليمات ادارة الأمن الصناعى ، والعديد من المخالفات الأخرى . وقد دفع ذلك الشركة إلى اللجوء إلى أحد المكاتب المتخصصة فى مجال الاستشارات الادارية لوضع الاجراءات والضوابط والنظم التى تكفل القضـاء على مثل هذه الظواهر . وبعد الدراسة التى أجراها المكتب الاستشارى تقدم بلائحة جديدة للجزاءات (تظهر فى النوذج المرفق مع الحالة) .

والمطـلوب :

هل تتوقع أن هذه اللائحة الجديدة للجزاءات ستمكن من تلافى المخالفات التى حدثت ولم تستطع اللائحة السابقة القضاء عليها ؟

المخالفــات	أ	ب	الجـــزاءات			ملاحظات
			جـ	د	هـ	
أولا ـ مواعيد العمل :						
١ ـ التأخر عن موعد الدوام دون اذن اسبق أو عذر مقبول	انذار شفهى	انذار كتابى	تخصم ساعتان لكل ساعة غياب		الوقف عن العمل يومين	١ ـ يجوز استبدال عقوبة الخصم بعقوبة الوقف عن العمل .
٢ ـ مغادرة محل العمل أو الخروج قبل انتهاء موعد الدوام الرسمى	انذار شفهى	انذار كتابى	تخصم ساعتان لكل ساعة غياب		الوقف عن العمل يومين	٢ ـ العقوبة الواردة فى هذه اللائحة هى الحد الأقصى ويجوز توقيع عقوبة أخف منها .
٣ ـ التخلف بعد انتهاء الأجازة الممنوحة دون عذر مقبول .	انذار شفهى	انذار كتابى	تحتسب فترة الغياب بدون راتب ما لم تتجاوز (٧) أيام متوالية يخصم عن كل يوم غياب يومان			٣ ـ لا يتجاوز الخصم خمسة أيام
٤ ـ الغياب عن العمل مدة لا تتجاوز (٧) أيام متوالية دون سبب مشروع .		انذار كتابى				٤ ـ لا يزيد الوقف عن العمل عن عشرة أيام شهريا .
٥ ـ الغياب عن العمل مدة تتجاوز (٧) أيام متوالية دون سبب مشروع .			الفصل من الخدمة دون مهلة اعلان ودون مكافأة نهاية الخدمة			٥ ـ اذا وقعت المخالفة بالنسبة لمواعيد العمل بعد مضى ستة أشهر على الأقل من تاريخ ارتكاب آخر مخالفة اعتبرت المخالفة الجديدة فى حكم الأولى

المخالفات	أ	ب	الجزاءات جـ	د	هـ	ملاحظات
ثانيا ـ نظام العمل :						
٦ ـ عدم احترام محل العمل بالمشاجرة فيه أو الصياح .		خصم يوم	خصم يومين	خصم ثلاثة أيام	الوقف عن العمل ٥ أيام	٦ ـ اذا تكررت نفس المخالفة لأكثر من خمس مرات متوالية أ، ب، جـ، د خلال ثلاثة أشهر جاز فصل العامل مع صرف مكافأة نهاية الخدمة دون مهلة الانذار .
٧ ـ مقابلة زائرين من غير العملاء وقت الدوام دون تصريح بذلك .	انذار شفهى	انذار كتابى	خصم يوم	خصم يومين	الوقف عن العمل ٣ أيام	
٨ ـ النوم أو الأكل أثناء العمل .	انذار شفهى	انذار كتابى	خصم يوم	خصم يومين	الوقف عن العمل ٣ أيام	
ثالثا ـ احترام تعليمات العمل :						
٩ ـ مخالفة تنفيذ أوامر الرؤساء في العمل .	انذار شفهى	انذار كتابى	خصم يوم	خصم يومين	الوقف عن العمل ٣ أيام	
١٠ـ الاهمال في تنفيذ الواجبات الموكولة إلى العامل .	انذار شفهى	انذار كتابى	خصم يوم	انذار بالفصل	الفصل عن الخدمة دون مهلة اعلان ودون مكافأة نهاية الخدمة	٧ ـ ينشأ في الشركة صندوق للغرامات تصرف حصيلته على النواحي الاجتماعية التي تعود على العمال والموظفين بالنفع تحت اشراف وزارة الشئون الاجتماعية والعمل .
١١ـ تعمد عرقلة سير العمل .	انذار شفهى	انذار كتابى	خصم يوم	انذار بالفصل	الفصل عن الخدمة دون مهلة اعلان ودون مكافأة نهاية الخدمة	
١٢ـ اتلاف المنقولات المعهود بها الى العامل بالفعل	انذار كتابى	خصم يوم	الفصل من الخدمة عند ثبوت الخطأ بموجب تحقيق كتابى دون مهلة اعلان مع صرف مكافأة نهاية الخدمة			
١٣ـ الاساءة الى العملاء باللفظ أو بالسب .					الوقف عن العمل ٣ أيام	

المخالفــات	أ	ب	الجـــزاءات ج	د	هـ	ملاحظات
رابعا ـ التزامات العمل الجوهرية :						
١٤ـ ثبـوت ادخـال غش تم بسببه التعيين بالشركة .			الفصل من العمل دون مهلة اعلان ودون مكافأة نهاية الخدمة			
١٥ـ افشاء الأسرار الخاصة بالعمل .			الفصل من العمل دون مهلة اعلان ودون مكافأة نهاية الخدمة			
١٦ـ ارتكـاب خطأ تنشـأ عنـه خسارة جسيمة بالشركة .			الفصل من العمل دون مهلة اعلان ودون مكافأة نهاية الخدمة			
١٧ـ مخالفة تعليمات الادارة العامة فيـما يتصـل بسـلامة العمال وأمن العمل .			الفصل من العمل دون مهلة اعلان ودون مكافأة نهاية الخدمة			
١٨ـ الاخلال أو التقصير فى أى من الالتزامات المفروضة بحكم العقد أو نصوص القانون .			الفصل من العمل دون مهلة اعلان ودون مكافأة نهاية الخدمة			
١٩ـ التعدى على أحد الرؤساء أو صاحب العمـل أثناء العمل أو بسببه بالقول أو بالفعل .			الفصل من العمل دون مهلة اعلان ودون مكافأة نهاية الخدمة			
٢٠ـ الجمع فى العمـل بين الشركة وشركة أخرى دون اذن .			الفصل من العمل دون مهلة اعلان ودون مكافأة نهاية الخدمة			

البـاب الثـالث

تحقيق الكفاءة الأنتاجية من خلال وظائف إدارة الأفراد

مقدمـة :

الفصل الثامن : وصف الوظائف .

الفصل التاسع : تخطيط القوى العاملة .

الفصل العاشر : الأختيار والتعيين .

الفصل الحادى عشر : تحديد هيكل الأجور .

الفصل الثانى عشر : حوافز العمل .

الفصل الثالث عشر : تقييم الاداء .

الفصل الرابع عشر : التدريب .

حالات عملية :

- الشركة العامة لصناعة الورق .
- شركة السلام للتجارة والمقاولات .
- الشركة الأهلية للصناعات الدقيقة .
- سباق الزمن .
- شركة جيركو للنقل والتخزين .

مقـــدمة

تمثل وظائف إدارة الأفراد سلسلة متشابكة الحلقات تتصل كل حلقة فيها (وظيفة) بباقى الحلقات ، ومن ثم فان نتائجها تتكامل جميعا فى تحديد المستوى العام لكفاءة إدارة الأفراد فى المنشأة .

وعند دراسة وتحليل وظائف إدارة الأفراد لابد أن نأخذ فى الاعتبار هذا التداخل بينها .

وسوف يتناول هذا الجزء بالشرح المركز كل وظيفة من حيث مفهومها وأهميتها وأساليب تنفيذها .

الفصل الثامن

وصف الوظائف

- مفهوم توصيف الوظائف .
- طرق جمع بيانات توصيف الوظائف .
  - الاستقصاء .
  - المقابلة الشخصية .
  - قواعد المقابلات .
- نموذج وصف العمل .
- تحديد مواصفات شاغل الوظيفة .
- اعتماد وصف الوظيفة .
- استخدامات بطاقات وصف الوظائف .
- القواعد الذهبية فى اعداد وصف الوظيفة .
- نموذج على توصيف الوظائف « شركة بيع المصنوعات الوطنية » .

الفصل الثامن

مفهـوم توصيف الوظائف :

توصيف الوظائف هو إعداد وصف تحليلى لكل ما تتضمنه من واجبات ومسئوليات وسلطات وأساليب فى العمل والأداء ، ومعدلات للأداء من حيث الكم والكيف.كذلك فإن توصيف الوظيفة هو تحديد للظروف التى يتم فيها تأدية العمل ومباشرة واجبات الوظيفة وما يحيطها من إمكانيات ومعوقات وما تتضمنه من مخاطر وأضرار مادية أو معنوية يتعرض لها شاغلها.ووصف الوظيفة هو تحديد موضوعى للمهارات والقدرات والسمات التى يجب أن يتميز بها الشخص الذى سيسند إليه القيام بالـوظيفة حتى يأتى أداته لها على الوجه المطلوب من حيث الكفاءة والفاعلية.كذلك فإن وصف الوظيفة هو تحديد للعلاقات المتوازية والمتتابعة بين الوظيفة وبين غيرها من الوظائف بحيث تتضح إمكانيات وإحتمالات التبادل فى الوظائف بين الأفراد المختلفين سواء على نفس المستوى (بالندب ، والنقل مثلا) أو على مستويات مختلفة (الترقية والترفيع ، أو تخفيض الدرجة)ومن ثم فإن وصف الوظيفة فى شكله الأمثل لابد أن يتضمن العناصر التالية :

- **بيانات التعريـف بالوظيفة :**
  - إسم الوظيفة .
  - موقعها فى التنظيم .
  - مستواها التنظيمى .
  - ملخص عام بواجباتها .

- الواجبات الأساسية المتكررة وغير المتكررة التى تتضمنها الوظيفة .
- المسئوليات المختلفة (إدارية ، مالية ، فنية ، مادية . . . .) التى يتحملها شاغل الوظيفة بسبب أدائه لواجباتها .
- الصلاحيات (السلطة) التى يتمتع بها شاغل الوظيفة بسبب شغلة لها (صلاحيات إتخاذ القرار) .

- معـدلات الأداء المحـددة للوظيفة (كمية الإنتاج ، جودة الأداء ، وقت تنفيذ الواجبات ، تكلفة تنفيذ الواجبات) التى يجب أن يلتزم بها شاغل الوظيفة وتتخذ أساساً للحكم على كفاءته .
- الـظروف التى يتم تنفيذ الـوظيفة فيها (عمل مكتبى ، عمل ذهنى،عمل ميدانى ، عمل عضلى ، مجهود جسمانى . . . .) .
- المخاطر التى يتعرض لها شاغل الوظيفة (الإصابات ، الأمراض،القلق النفسى ، الإبتعاد عن الأسرة . . . . .) .
- **العـلاقـات الوظيفية** ـ الوظائف التى تعلو الوظيفة موضع التوصيف والوظائف التى تتبعها وتخضع لإشرافها ، الوظائف المعادلة لها فى المضمون والمستوى .
- مواصفات شاغل الوظيفة (مطالب التأهيل لشاغل الوظيفة) :
  - التعليم من حيث النوع والمستوى .
  - الخبرة من حيث مجالها ومدتها .
  - المهارات ـ يدوية ، ذهنية ، إجتماعية .
  - السمات الشخصية ، الميول ، الإتجاهات ، الدوافع .
  - الصفات الإجتماعية .
  - الصفات الجسمية .

طرق جمع بيانات توصيف الوظائف :

إن عملية توصيف الأعمال هى تجميع بيانات ، وتختلف أساليب تجميع بيانات الأعمال والوظائف ، ولكن يمكن على الأقل تمييز ثلاثة طرق أساسية :

- الاستقصاءات .
- الملاحظة الشخصية .
- المقابلات .

● طريقة الاستقصاءات :

تعتمد طريقة الاستقصاء أساسا على قدرة شاغل الوظيفة على حصر البيانات المتعلقة بوظيفته وتقوم الطريقة على أساس إعداد قائمة استقصاء لسؤال شاغل الوظيفة عن واجباتها ومسئولياتها وكيف يؤديها وظروف العمل إلى آخر البيانات اللازمة للتوصيف .

وقد تبين فى تجارب كثير من الشركات التى تتبع هذا الأسلوب فى جمع بيانات التوصيف عدم قدرة الأفراد على ذكر البيانات المتعلقة بأعمالهم بطريقة مناسبة حتى بالنسبة لمن يشغلون المناصب الادارية .

وعلى هذا فان طريقة الاستقصاء لا تلقى تأييدا كثيرا من المشتغلين بهذه العملية . ولكن بعض الشركات تستخدم الاستقصاء كمرحلة أولية تسبق المقابلة الشخصية التى تمكن من اجراء توصيف دقيق للعمل .

● طريقة الملاحظة الشخصية :

تصلح طريقة الملاحظة فى توصيف الأعمال البسيطة التى تتصف بالتكرار وتقوم الطريقة أساسا على أن القائم بالتوصيف يعمد إلى مراقبة الشخص القائم بالعمل المطلوب توصيفه ويسجل كافة الأعمال التى يقوم بها ويتولى جمع كافة بيانات التوصيف مباشرة .

● طريقة المقابلة :

رغم أن المقابلة الشخصية مع القائم بالعمل تكلف جهدا ومالا ووقتا أكثر من الطريقتين السابقتين ، الا أن التجربة أثبتت أنها أكثر فاعلية وأفيد للموظف وللشركة ، ويفضل أن تتم المقابلة فى مكان العمل حيث يستطيع القائم بالتوصيف أن يلاحظ العمل ويتحدث مع القائم به ويرجع إلى المشرف فى نفس الوقت . ويتم اخبار رئيس القسم قبل المقابلة عن نوع العمل المطلوب توصيفه ومن هو الموظف المطلوب مقابلته ويقوم الرئيس بتقديم الباحث إلى الموظف . وبعد أن يحصل الباحث على المعلومات اللازمة فانه يطلع الموظف القائم بالعمل عليها كما يراجعها مع المشرف .

وهناك بعض القواعد الأساسية التى يجب أن يراعيها الباحث عند قيامه باجراء مقابلات التوصيف لأهميتها فى تسهيل عمله :

- ضرورة شرح فكرة التوصيف والهدف منها للموظف أو العامل وكسب ثقته .
- ضرورة ابداء الاهتمام للعامل ونوع العمل الذى يؤديه .
- الهدف من المقابلة هو معرفة كيف يؤدى العمل الآن وليس تنبيه العامل إلى كيف يجب أن يؤدى العمل .
- ضرورة التخاطب مع العاملين والمشرفين بطريقة تسهل التفاهم وتزيد من فرص التعاون .
- لا يجب أن يخلط الباحث بين العمل والعامل ، أن موضع التوصيف هو العمل وليس العامل .
- ضرورة مراجعة البيانات التى يحصل عليها الباحث أما بسؤال أشخاص آخرين يمارسون نفس العمل أو بالرجوع إلى المشرف .

● نمـوذج وصف العمل :

إن النتيجـة المباشرة لعملية توصيف الأعمال هى ما يسمى بوصف العمل وهو عبارة عن نمـوذج يصف مجمـوعة من الحقائق المتعلقة بالعمل وأنواع البيانات أو المعلومات التى يتضمنها وصف العمل قد تتضمن الآتى :

- التعريف بالعمل (اسم الوظيفة) .
- ملخص العمل .
- الواجبـات .
- الاشراف الواقع على القائم بالعمل .
- الاشراف الذى يقوم به شاغل الوظيفة .
- علاقة العمل بالأعمال الأخرى .
- الآلات والمعدلات والمواد المستخدمة فى العمل .
- ظروف تأدية العمل .
- بعض المصطلحات الخاصة المستعملة .

● تحديد مواصفات شاغل الوظيفة :

يقصد بها تحديد الشروط والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يشغل وظيفة معينة . وإعداد وصف العمل سهل نسبيا بالمقارنة بعملية إعداد مواصفات شاغل الوظيفة إذ فى أغلب الأحيان قد يحار الباحث فيما إذا كان العمل الموصوف يتطلب شخص حاصل على شهادة متوسطة أم شهادة جامعية ؟ أو له عدد محدد من سنوات الخبرة وشهادة جامعية ، أم خبرة طويلة وشهادة متوسطة ؟

وغالبا يحتوى نموذج مواصفات شاغل الوظيفة على بعض الصفات الشخصية والقدرات الإجتماعية بالاضافة إلى المتطلبات العادية من حيث الصحة ، والتعليم ، والخبرة ، وبالتالى فقد تندرج فى النموذج بعض الصفات مثل الصبر ، القدرة على التحكم فى الأعصاب ، القدرة على تكوين الصداقات والتفاعل مع الآخرين . ولكن نجد أن البيانات الشائع إستخدامها فى تحديد المواصفات هى الآتية :

- التعليم .
- الخبرة والمران .
- القدرة البدنية .
- القدرة العقلية .

● اعتماد وصف الوظيفة :

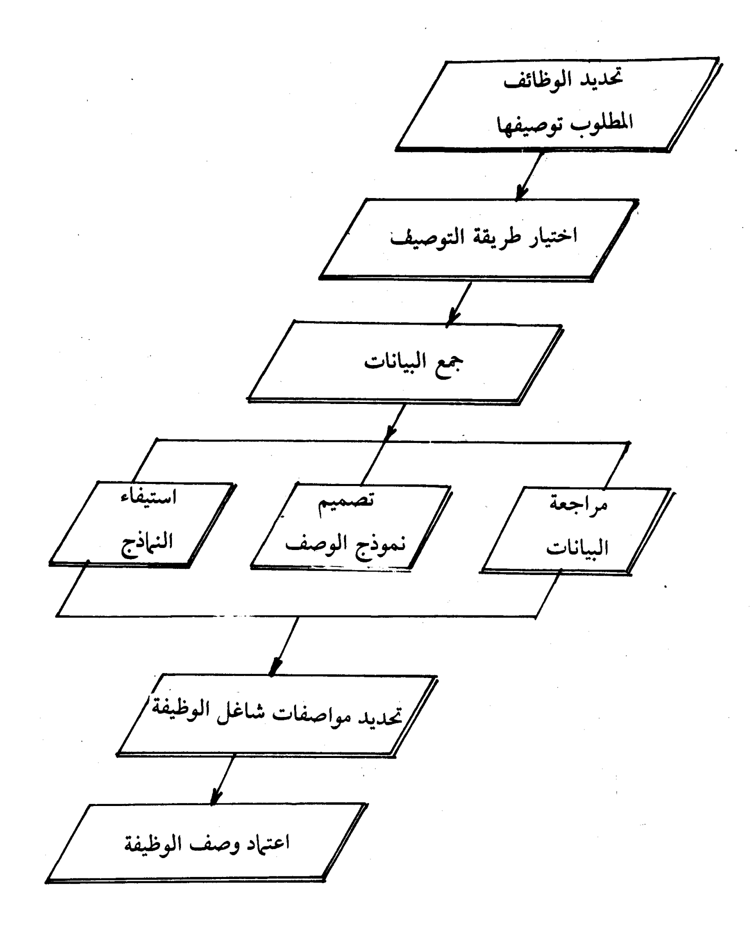
بعد كتابة وصف العمل أو الوظيفة يجب تقديمه للرئيس المباشر والموظف شاغل الوظيفة لمراجعته والهدف من هذا العرض أن يقوم الرئيس وشاغل الوظيفة بالتأكد من صحة ما جاء به من بيانات حيث أن إحتمال وجود بعض الاخطاء ما زال موجودا برغم كل الدقة التى تتخذ فى إعداد وصف العمل ؟

ويصور شكل رقم ٨ / ١ مراحل توصيف الوظائف :

إستخدامات بطاقات وصف الوظائف :

تمثل عملية وصف الوظائف مرحلة أساسية فى أنشطة إدارة الأفراد لما لها من أهمية محورية فى مختلف ما تقوم به هذه الإدارة من مهام .

ونستعرض الآن الاستخدامات المختلفة لبطاقات وصف الوظائف .



مراحل عملية توصيف الوظائف

شكل رقم ١/٨

● وصف الوظائف أساس فى تخطيط القوى العاملة :

إن تخطيط القوى العاملة يحتوى على أمرين أساسيين هما ، تحديد نوعيات الأشخاص المطلوبين للعمل فى منظمة معينة ، وتحديد الأعداد المطلوبة من كل نوعية ، والبيان الأول الخاص بنوعيات الأفراد أى مواصفاتهم تحصل عليه من واقع بطاقات توصيف الوظائف حيث أن بطاقة الوصف بعد أن تحلل واجبات الوظيفة ومسئولياتها وظروف تأديتها والعوامل الأساسية المتصلة بالنجاح فى الآداء ، تنتقل فى شق هام منها إلى حصر مواصفات شاغل الوظيفة والتى تتبلور عادة فى الآتى :

- التأهيل العلمى من حيث النوع والمستوى .
- الخبرة العملية من حيث مجالها ومدتها .
- الصفات الشخصية للفرد اللازمة للنجاح فى الوظيفة .
- المستوى الإجتماعى .
- الصفات الخاصة المميزة ، مثل اجادة لغات محددة أو توفر مهارات وقدرات خاصة يتطلبها الأداء الجيد للوظيفة .

من ذلك نجد أنه فى غياب بطاقات وصف الوظائف المعدة إعداداً علميا سليما تنخفض كفاءة تخطيط القوى العاملة إلى درجة بعيدة :

● وصف الوظائف أساس فى الاستقطاب والاختيار :

لا شك أن وضوح المواصفات المطلوبة فى شاغلى الوظائف يسهم فى جعل عملية الاستقطاب أكثر كفاءة إذ تتجه إدارة الأفراد مباشرة إلى المصادر الأكثر إحتمالا ، مثلا إذا كان المطلوب موظفين جامعيين ، تتجه جهود الاستقطاب إلى مجتمع خريجى الجامعات أما إذا كان المطلوب هم من أصحاب الخبرات العملية بغض النظر عن التأهيل الجامعى اتجهت عملية الاستقطاب إلى سوق العمل الذى تتوفر فيه مثل هذه النوعية .

كذلك فان تخطيط الاختيار من حيث أسلوبه وأدواته من اختبارات شخصية وتحريرية أو إستخدام للاختبارات النفسية سوف يختلف إلى حد بعيد بحسب طبيعة المواصفات المطلوبة فى شاغلى الوظيفة .

وكلما كانت هذه المواصفات أكثر دقة ، كلما كانت معايير الاختيار أدق وأكفأ فى تمييز أنسب العناصر للاستخدام .

● **وصف الوظائف أساس فى عمليات التدريب :**

إن فى ضوء البيانات المتضمنة فى بطاقات الوصف عن واجبات ومسئوليات الوظائف وأساليب الأداء واجراءاته تتم عملية تصميم البرامج التدريبية المناسبة لإكساب الأفراد المهارات اللازمة لحسن أداء العمل حسب ما تقضى به بطاقات الوصف .

● **وصف الوظائف أساس فى عمليات الترقية :**

إن الترقية هى فى الأساس ترفيع للموظف بنقله إلى وظيفة أعلى لها مسئوليات وسلطات أعلى ، ولكن بشرط توفر شروط شغل الوظيفة الأعلى ، ومن ثم فان بطاقة وصف الوظيفة حيث تحدد صفات شاغلها ، تصبح أساسا لاختيار من تتوفر فيه هذه الشروط بدرجة أكبر ، أو قد تحجب الترقية عن هؤلاء المرشحين إذا لم يوجد بينهم من هو جدير بشغل الوظيفة الأعلى ، ومن ثم تتجه الجهود للبحث عن شخص من خارج المنشأة تتوفر فيه المواصفات اللازمة للوظيفة .

● **وصف الوظيفة أساس فى تقييم الأداء :**

إن جانبا هاما فى عملية تقييم الأداء يتركز فى الحكم على كفاءة العمل الذى يقوم به العامل ، وبالتالى فان سلامة هذا الحكم تتطلب وجود معايير موضوعية تتخذ أساسا فى القياس والمقارنة ، ولا شك أن أسلم هذه المعايير هى المواصفات الواردة بوصف الوظيفة عن واجبات ومسئوليات الوظيفة وأساليب أداءها .

وبالتالى فان بطاقة وصف الوظيفة تتخذ ابتداء كأساس فى تصميم نماذج تقييم الأداء باختيار عناصر التقييم من بين ما يرد بها من معلومات عن الوظيفة ومتطلباتها ، ثم هى تتخذ أساسا ينسب إليه الأداء الفعلى للعامل لتقدير مدى كفاءته (أى هل يصل الأداء الفعلى إلى مستوى الأداء المستهدف كما هو وارد فى وصف الوظيفة) .

وبالتالى فان وصف الوظيفة يعتبر أساسا غير مباشر لكثير من القرارات المتصلة بمنح العلاوات والمكافآت والحوافز والنقل من الوظيفة وحتى انهاء الخدمة والتى تستند جميعها إلى تقدير الكفاءة بدرجة أو أخرى .

القواعـد الذهبية
فى إعداد وصف الوظيفة

يراعى أن يركز وصف الوظيفة على الأبعاد الآتية :

١ - الأهداف (أى النتائج التى يجب تحقيقها من خلال الوظيفة) .

٢ - ابراز تتابع الأنشطة والواجبات والأحداث فى محتوى الوظيفة .

٣ - ابراز العلاقة مع الوظائف الأخرى .

٤ - تأكيد عناصر الانجاز فى الوظيفة (أى بيان الانجازات التى يجب على شاغل الوظيفة تحقيقها بعملة ، إعداد سياسة ، تقديم تقرير ، إتخاذ قرار . . . . .) .

٥ - ابراز الاشراف الذى يجب على شاغل الوظيفة بالنسبة لمرؤوسية ومعاونية ، وكذا الاشراف والتوجيه الذى يتلقاه من رؤساءه .

نماذج على توصيف الوظائف
شركة بيع المصنوعات الوطنية

شركـة بيع المصنوعات الوطنية من أكبر متاجر الأقسام فى مصر وتمتلك **٤٢** فرعا فى أنحاء الجمهورية منها ستة فروع فى القاهرة . ويبلغ عدد الأفراد العاملين بالشركة ما يقرب من أربعة آلاف موظف وعامل . وتتكون الشركة من عدة شركات أصلية تم ادماجها معا فى سنة **١٩٧٣** .

وقد قررت الادارة القيام بعملية توصيف الوظائف والأعمال بالشركة تمهيدا لاجراء عملية تقييم الوظائف وانشاء جدول للمرتبات وترتيب الوظائف فى احدى فئات الجدول الملحق بقانون العاملين رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ .

ونظرا لعدم توفر الخبرات اللازمة فيى إدارة الأفراد بالشركة التى تستطيع القيام بعملية التوصيف فقد اتصلت الشركة بالمركز المصرى للاستشارات الادارية وطلبت أن يقوم خبراء المركز بعملية التوصيف .

وقد تم الاتفاق على تعيين ثلاثة من خبراء المركز يعاونهم مجموعة من العاملين بادارة الأفراد الحاصلين على بكالوريوس إدارة الأعمال (على سبيل التدريب) لتنفيذ خطة التوصيف . وقد راعى خبراء المركز اشتراك مدير الأفراد ومساعديه بالأضافة إلى مجموعة الباحثين) فى خطوات إعداد وتنفيذ خطة التوصيف حتى تتكون لديهم الخبرة الكافية للقيام بعمليات التوصيف فى المستقبل .

التمهيد لعملية التوصيف :

تقرر عقد اجتماع أولى مع المختصين بادارة الأفراد والادارات الأخرى بالشركة لتعريفهم بفكرة توصيف الوظائف وأهميتها والنتائج التى تترتب عليها بالنسبة للشركة وللعاملين أنفسهم . وقد تولى خبراء مركز الاستشارات عملية الشرح والايضاح فى هذا الاجتماع . وبعد ذلك عقد اجتماع آخر حضره جميع العاملين بالفروع المختلفة للشركة بالقاهرة حيث تم شرح وتوضيح نظام التوصيف والاجابة على أسئلة العاملين واستفساراتهم . وبالنسبة للعاملين فى الفروع خارج القاهرة فقد أعدت ادارة الأفراد خطابا دوريا موقعا من رئيس مجلس الادارة يوضح فكرة التوصيف وأهميتها ودور مركز الاستشارات فى العملية وأرسل إلى جميع مديرى الفروع وطلب إليهم اطلاع العاملين عليه . وقد استغرقت عمليات الشرح والتمهيد ثلاثة أسابيع حتى اطمأن خبراء مركز الاستشارات إلى أن :

١ - كل العاملين قد أبلغوا بمشروع التوصيف .

٢ - تم توضيح النظام لكل العاملين وأجيبوا إلى استفساراتهم .

خطة التوصيف :

تقرر القيام بخطة التوصيف على المراحل الآتية :

١ - البدء بتوصيف وظائف الادارة العامة بالقاهرة .

٢ - توصيف وظائف العاملين بفروع القاهرة .

٣ - توصيف وظائف العاملين بالفروع .

وقد تطلب العمل ضرورة تحديد عدد الوظائف التى سيتم توصيفها وقد حددت فى الآتى :

١ - وظائف ادارة عليا .

٢ - وظائف اشراف متوسط .

٣ - وظائف مكتبية .

٤ - وظائف فنية وتنقسم إلى :

(أ) وظائف بيع .

(ب) وظائف مشتريات .

(جـ) وظائف مخازن وحركة .

طريقة التوصيف :

تقرر اتباع طريقة الاستقصاء فى جمع البيانات اللازمة عن كل عمل . وتطبيقا لذلك أرسل إلى كل موظف وعامل مظروفا يحتوى على :

١ - صحيفة استقصاء تحتوى على عدد من الأسئلة توفر الاجابات عليها البيانات اللازمة للوصف .

٢ - قائمة بالتعليمات الواجب مراعاتها حين الرد على الاستقصاء .

٣ - بعد أن يملأ الشخص صحيفة الاستقصاء يسلمها لرئيسه المباشر الذى يقوم بمراجعتها والتصديق عليها ، ثم ارسالها إلى المركز المصرى للاستشارات .

٤ - فى حالة اختلاف رأى الرئيس المباشر عما ورد بصحيفة الاستقصاء يتم مراجعة الموظف فيما ذكره بحضور خبير من مركز الاستشارات وأحد أخصائى ادارة الأفراد حتى يتم الأتفاق على مضمون الوصف .

المركز المصرى للاستشارات الادارية :

القاهرة : ص . ب .

السيد /

تحية طيبة :

بالاشارة إلى مشروع توصيف الوظائف الذى تعلمون سيادتكم أننا بصدد القيام به فى شركتكم نرجو تعاونكم فى ملء صحيفة الاستقصاء المرافقة بعد قراءة التعليمات التى توضح كيفية الاجابة . مع رجاء تسليم الاستقصاء إلى رئيسك المباشر فى موعد يوم / / ١٩ . وذلك حتى يتسنى له تسليمها إلى المركز فى الموعد المحدد .

وأنا اذ نأمل فى تعاونكم نؤكد لكم مرة أخرى أن الهدف من هذه العملية انما يرمى إلى صالح العمل بالشركة وصالح العاملين فيها .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام .

مدير الاستشارات

تعليقات

استخدم هذه المساحة فى اضافة أية بيانات ترى أنها ضرورية لاستكمال وصف وظيفتك .

....

....

....

شركة بيع المصنوعات الوطنية
كشف بمواصفات وظيفة

اسم الوظيفة .... الادارة التى تتبعها ....

الدرجة .... القسم ....

وصف الوظيفة :

● المسئوليات الملقاة على عاتق الوظيفة ....

....

● الأعمال الواجب أن تؤدى

(أ) أعمـال روتينية .

....

....

(ب) أعمال تطلب بشكل غير منتظم .

....

....

● معلومات عن طريقة أداء العمل المطلوب من شاغل الوظيفة الالمام بها .

....

....

....

● درجة الاتصال بالجمهور وأسبابه .

....

....

● درجة الاتصال بأشخاص آخرين بالشركات الأخرى والهيئات .

....

....

● المسئولية عن موظفين آخرين وعن الأعمال التى تؤدى بواسطة الوظائف الأخرى :

....

....

....

(أ) عدد الموظفين الذين يشرف عليهم شاغل الوظيفة ....

(ب) درجة المسئولية عن أعمال الآخرين ....

● الآلات والمعدات المستخدمة (إذا تطلبت طبيعة العمل ذلك) ....

....

● الظروف العادية المحيطة بالعمل ....

....

● الأخطار المصاحبة للقيام بمهام الوظيفة (ان وجدت) ....

....

....

حددت المواصفات بواسطة .... القاريخ ....

روجعت المواصفات بواسطة .... التاريخ ....

اعتمدت بواسطة .... التاريخ ....

تعليمات :

....

....

قائمة أسئلة

أعدت بغرض توصيف الأعمال

بشركة بيع المصنوعات الوطنية

الاسم .... التاريخ ....

اسم الوظيفة ....

الادارة التابع لها ....

اسم الرئيس ....

اسم وظيفة الرئيس المباشر ....

....

١ - ما هى طبيعة الوظيفة :

اشرح بالتفصيل طبيعة عملك ، مثال ذلك : تحت اشراف رئيس قسم المشتريات ، أقوم بالاتصال بالموردين للحصول على عروضهم .

....

....

٢ - الواجبات الأساسية المكلف بها .

(أ) حدد الأعمال التى تقوم بها يوميا :

....

....

(ب) أعمال لا تؤدى بانتظام : (أعمال لا تؤدى يوميا بل من حين لآخر) .

....

....

(جـ) ما هى الأسباب الواجب أن تتقنها لأداء الأعمال التى تكلف بها :

صف باختصار الطريقة التى تؤدى بها الأعمال المطلوبة منك مثلا :

أسلوب البيع ، أسلوب مراقبة المخزون . . . الخ .

....

....

٣ - هل تتطلب وظيفتك الحصول على معلومات عن الشركة ونشاطها ؟ وما هى تلك المعلومات .

....

....

٤ - حدد أهم الأشخاص بالمنشأة الذين تحتم طبيعة عملك الأتصال بهم :

الأشخاص سبب الأتصال

....

....

٥ - من هم الأشخاص من خارج المنشأة الذين تحتم طبيعة عملك الاتصال بهم : مثل - موظفو شركات الشحن ، موظفو شركات الاعلان ، موظفو البنك . إذا كانت طبيعة عملك لا تتطلب أى أتصالات خارجية - نرجو توضيح ذلك .

....

....

٦ - هل أنت مسئول عن الاشراف على أو تعتبر رئيسا لموظفين آخرين :

أذكر أسماءهم ووظائفهم :

....

....

٧ - ما هى الآلات ، الأدوات والمواد التى تستخدمها أثناء أدائك العمل ؟ مثل - الآلة الكاتبة - المقص - أدوات قياس القماش . حدد ما إذا كنت تستخدم هذه الآلات والمواد بصفة مستمرة

وطول النهار أم لفترة مؤقتة . إذا كانت طبيعة عملك لا تتطلب استخدام آلات ومواد فنرجو تحديد ذلك .

الآلات	بصفة منتظمة	بين آن وآخر
....	....	....
....	....	....

المواد

....

....

٨ - هل يتطلب العمل منك بذل مجهود جسمانى بصفة دائمة ؟
بين هنا باختصار المجهود الجسمانى الذى تبذله أثناء أدائك لعملك ؟
مثلا أظل واقفا طوال ساعات العمل وأعرض البضاعة على الزبائن ؟

....

....

٩ - هل تتعرض لظروف غير عادية فى مكان عملك ؟ اضاءة ضعيفة ، برد ، رطوبة .

....

....

١٠- هل تتعرض لأى خطر أثناء أدائك لعملك ؟

....

....

١١- هل تشغل هذه الوظيفة منذ التحاقك بخدمة الشركة ؟

....

نعم .... لا ....

إذا كان الجواب بالنفى ، ما هى الوظائف الأخرى التى كنت تشغلها ؟

. . . .

. . . .

١٢- إذا أخذت فى الاعتبار الخبرة التى اكتسبتها أثناء أدائك لعملك هذا وفى الوظائف الأخرى التى شغلتها أثناء خدمتك فما هى الوظيفة التى تتوقع أن ترقى إليها ؟

وظيفة . . . . أو . . . . أو . . . .

الفصل التاسع

تخطيط القوى العاملة

- مفهوم تخطيط القوى العاملة .
- مقومات تخطيط القوى العاملة .
- مشكلات تنشأ عن غياب أو سوء تخطيط القوى العاملة .
- عناصر تخطيط القوى العاملة .
- خطوات تخطيط القوى العاملة .

أولا : تخطيط نوعيات الأعمال المطلوبة .

ثانيا : تخطيط اعداد الأفراد اللازمين لكل نوعية .

ثالثا : التنبؤ بالمتاح داخل المنظمة من كل نوعية .

رابعا : التنبؤ بالمتاح فى سوق العمل (خارج المنظمة) فى كل نوعية .

خامسا : تحديد الزيادة أو النقص (الفائض أو العجز) .

سادسا : كيفية مواجهة الفائض أو العجز .

- طريقة مراكز العمل فى تخطيط القوى العاملة .
- أهم البيانات اللازمة لتخطيط القوى العاملة .
  - تاريخية .
  - حاضرة .

- مستقبليه .
- عدد العاملين / الأنتاج / سوق العمل .

- البرنامج المنهجي لتخطيط القوى العاملة .

الفصـــل التاسـع

تخطيط القوى العاملة

MANPOWR PLANNING

يعتبر تخطيط القوى العاملة من الوظائف الأساسية التى يجب أن تقوم بها ادارة أى مشروع . وتختلف الشركات المختلفة فيمن يعهد إليه القيام بتلك الوظيفة ، ففى بعض الأحيان قد تتولى إدارة التخطيط رسم خطة العمالة فى المشروع ، أو قد تتولى إدارة الأفراد القيام بتلك المهمة . وغالبا ما نجد أن هذا النشاط الأساسى يتركز فى إدارة الشئون الادارية . وأيا كان الجهاز المنوط به القيام بتلك الوظيفة فان الأساس فيها واحد والهدف لا يختلف . وتهدف خطة العمالة فى المشروع ـ كما هو الحال بالنسبة لأى خطة أخرى ـ إلى تحديد أهداف العمل وتدبير وسائل تحقيقه . وفى مجال القوى العاملة فان هدف التخطيط هو . . .

تقدير احتياجات المشروع من الأفراد ذوى المهارات والتخصصات المحددة فى فترة زمنية مقبلة واختيار السبل لتوفير تلك الاحتياجات .

وتنطوى عملية التخطيط أساسا على الاختيار الرشيد بين مجموعة من البدائل المختلفة . وتنبع الحاجة إلى التخطيط سواء فى ميدان القوى العاملة أو فى أى ناحية أخرى من نواحى العمل الادارى نتيجة لتعقد المشاريع الاقتصادية والظروف المحيطة بها حيث تعمل الادارة فى جو يتميز بعدم التأكد ، وبالتالى التنبؤ بالأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فى المستقبل ، ومن هنا يصير على الادارة أن تخطط عملياتها واحتياجاتها بمعنى تحديد وتوضيح أهدافها وتحديد طبيعة الأعمال الواجب القيام بها مع بيان متى وكيف ينفذ كل عمل ومن المسئول عن التنفيذ ونفقته .

والأمر الثانى الذى يجعل التخطيط أمرا لابد منه هو الرغبة فى استغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال وتوجيه الجهود ناحية الهدف المحدد .

وينطبق ذلك القول عن أهمية التخطيط بصفة عامة على تخطيط القوى العاملة فالهدف هنا أن تحدد الادارة احتياجاتها من القوى العاملة لفترة مقبلة بغرض تدبير وسائل الحصول على الأعداد والكفايات اللازمة لتحقيق أهداف المشروع الانتاجية والتسويقية .

وتجب الاشـارة إلى أن التخـطيط فى إدارة الأعـمال ـ وتخـطيط القوى العاملة أحد أركانه الأساسية ـ هو وظيفة أساسية من وظائف الادارة فى المشروعات على اختلاف طبيعتها سواء كانت مشروعات عامة أو خاصة ، كما أن نوع التنظيم الاجتماعى والاقتصادى لا يغير من صفة التخطيط باعتباره وظيفة ادارية هامة ، إذ المشروعات فى المجتمع الرأسمالى ما زالت تعتبر التخطيط من مهام الإدارة الرئيسية كما هو الحال فى المجتمع الاشتراكى ، ولكن الفارق بين مفهوم التخطيط فى كلا النوعين هو أن التخطيط الرأسمالى يتم على مستوى الوحدة الانتاجية فى عزلة عن باقى الوحدات الانتـاجية الأخرى مما قد ينتج عنه تضارب وتناقض فى تلك الخطط الفردية وهذا قد يؤدى إلى الاضعـاف من فاعليتهـا والاضرار بالاقتصاد القومى فى مجموعة . وعلى العكس من ذلك فان التخـطيط الادارى فى الـدولـة الاشتراكية يتم فى اطار خطة عامة تنسق بين أنشطة القطاعات والوحدات الاقتصادية المختلفة بحيث ينعدم التناقض بين الخطط الفردية وتتحقق مزايا التخطيط الشـامل . وعلى هذا الأساس يمكن تصور بعض المزايا للتخطيط الشامل بصفة عامة وتخطيط القوى العاملة بالتبعية :

١ ـ التنسيق والتوحيد بين أنشطة المشروع المختلفة ، إذ أن عملية التخطيط تمكن الادارة من رؤية أجزاء المشروع جميعها وتنسيقها معا فى هيكل متكامل .

٢ ـ تقليل حالات الأزمات الطارئة والتخلص من نقط الاختناق فى مجالات العمل المختلفة حيث يمكّن التخطيط من التنبؤ بتلك الأزمات واكتشاف الاختناقات فى العمل واعداد الحلول المناسبة لها .

٣ ـ حصر الموارد المتاحة وتنظيم استغلالها بأقصى كفاءة فى الاتجاه الذى يحقق الهدف المطلوب .

٤ ـ توفير الأساس المنطقى لعمليات المتابعة والرقابة على النشاط إذ لا يمكن للمتابعة أن تتم بدون وجود خطة تحدد المعيار الذى يتم على أساسه تقييم الأداء الفعلى .

مقومات تخطيط القوى العاملة :

١ ـ وضوح الأهداف .

٢ ـ وضوح خطة الأنتاج والمبيعات .

٣ - وضوح السياسات الأنتاجية والتسويقية والمالية وشئون الأفراد .

٤ - وجود وصف تحليلى للوظائف .

٥ - وجود معلومات كافية عن معدلات الأداء المستحدثة للفرد / الجماعة

٦ - وجود تنظيم ادارى واضح .

٧ - وجود أجراءات عمل ودورات مستندية واضحة .

مشكلات تنشأ عن غياب أو سوء تخطيط القوى العاملة :

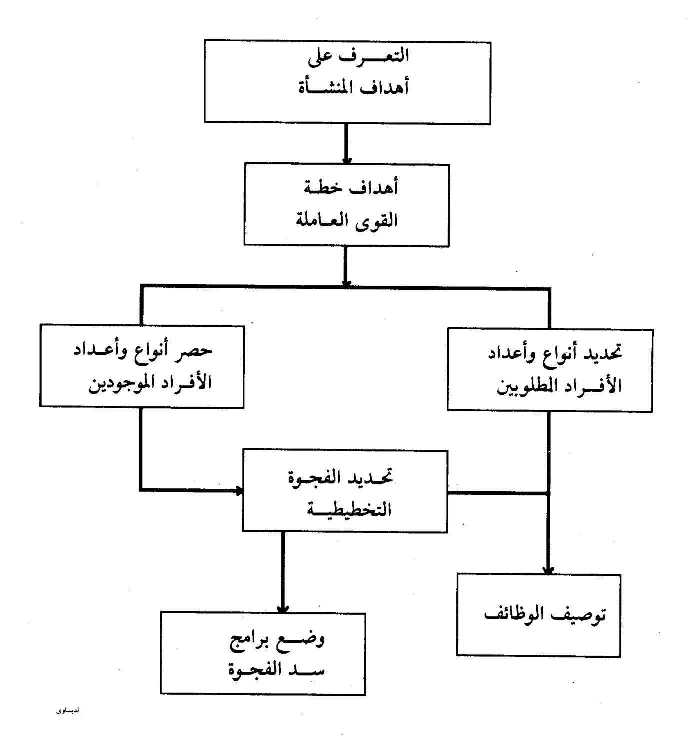
- وجود فائض فى العمالة فى بعض الوظائف ، ووجود عجز فى بعض الوظائف الأخرى .
- تعطيل الطاقات الأنتاجية المرتبط استخدامها بعنصر العمل ، فى حالة وجود عجز فى العمالة .
- عدم تناسب العمالة المختارة مع الاحتياجات من حيث النوعية والأعداد .
- اضطراب عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب .
- اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات العمالة (الاستقالة - الترقية - النقل - التقاعد - الوفاء) .

عناصر تخطيط القوى العاملة :

- تخطيط نوعيات الأعمال ، ونوعيات الأفراد المطلوبين لتاريخ مستقبل .
- تخطيط أعداد الأفراد اللازمين من كل نوعية .
- التنبؤ بالمتاح داخل المنظمة فى كل نوعية للتاريخ المستقبل .
- تحديد الفائض أو العجز فى كل مجموعة .
- تحديد أساليب معالجة الفائض أو العجز .

ويوضح شكل ٩ / ١ هذه العناصر وترابطها .

عناصر عملية تخطيط القوى العاملة



شـــكل رقم ٩/ ١

خطوات تخطيط القوى العاملة :

أولا : تخطيط نوعيات الأعمال المطلوبة :

تنطوى هذه الخطوة على الآتى :

- تحليل لطبيعة نشاط المنظمة ونظم الأنتاج والأداء فيها .
- تحليل الوظائف والأعمال ، وتصميم مكوناتها (المهام - المسئوليات - السلطات) .
- التخطيط والتحليل التنظيمى (الادارات والأقسام - المستويات الادارية - الوظائف الادارية والاشرافية) .
- توصيف الوظائف : وصف للمهام والمسئوليات وظروف العمل التى تحتويها الوظيفة ، وكذلك تحديد مواصفات - من يشغل الوظيفة .

ثانيا : تخطيط إعداد الأفراد اللازمين لكل نوعية :

تحتوى هذه الخطوة على ثلاث خطوات أو عناصر فرعية :

- تحليل متطلبات العمالة حسب عبء العمل المطلوب أداؤه .
- تحليل أثر التغيرات التكنولوجية .
- تحليل احتياجات الأحلال .

١ - تحليل متطلبات العمالة حسب عبء العمل المطلوب أداؤه :

(أ) الأعمال المتصلة بالأنتاج والمبيعات :

هناك ثلاث طرق لتقدير العمالة المطلوبة فى هذه الحالة :

- تقديرات حكمية بأعداد الأفراد المطلوبين فى كل وظيفة ، ويقوم بهذه التقديرات المسؤولين فى المنظمة (المديرون ورؤساء الأقسام) .
- مواصفات معيارية تتحدد بنوع التكنولوجيا المستخدمة (عدد الأفراد اللازمين للعمل على الآلة) .

● تحليل العلاقة بين حجم الانتاج أو حجم المبيعات وعدد العاملين فى الأنتاج أو المبيعـات . وتنـطوى هذه الـطريقة على دراسة العلاقة بين مؤشرات الأنتاج أو المبيعات والعاملين خلال فترة زمنية سابقة (عدد من السنوات) ، لا ستخلاص نمـوذج أو معـادلـة يمكم باستخـدامها التعرف على الاحتياجات المستقبلة من العمالة . وهناك عدد من الأساليب الاحصائية التى يمكن استخدامها هنا :

ــ طريقة المربعات الصغرى .

ــ طريقة الانحدار البسيط .

(ب) الوظائف غير المتصلة بالأنتاج :

(مثال وظائف الحسابات ، السكرتارية ، الشئون القانونية ، هناك طريقتان فى هذه الحالة :

● تقريرات حكمية باعداد الأفراد المطلوبين فى كل وظيفة ، ويقوم بهذه التقديرات المسئولون فى المنظمة (المديرون ورؤساء الأقسام) .

● استخـدام معدلات الاداء : وفى هذه الطريقة يحلل الاداء للتعرف على نواتج الاداء فى الـوظيفـة ، ثم نستخـرج معدلات الاداء ، المعيارية فى هذه النواتج (بالنسبـة للفـرد / زمن) . وبمعرفة حجم ناتج الاداء المطلوب انجازه خلال الفترة الزمنية التى يتم التخطيط لها ، فيمكن معرفة عدد الأفراد اللازمين لا مجاز هذا الحجم .

$$\text{عدد الأفراد اللازمين لأداء عمل معين} = \frac{\text{حجم عبء العمل المطلوب انجازه}}{\text{معدل أداء الفرد}}$$

مثال .

عدد الأفراد اللازمين لأداء عمل فرز البريد = عدد المراسلات خلال السنة ÷ معدل المراسلات التى يمكن للفرد الواحد فرزها فى السنة

$$\text{عدد الأفراد اللازمين لأداء عمل فرز البريد} = \frac{\text{عدد المراسلات خلال السنة}}{\text{معدل المراسلات التى يمكن للفرد الواحد فرزها فى السنة}}$$

٢ - **تحليل أثر التغيرات التكنولوجية :**

ينبغى دراسة أثر التطوير والتغير المحتمل فى أساليب الاداء والأنتاج على نوعية وحجم العمالة المطلوبة .

فهذا التغيير قد يتطلب أفراد ذوى مهارات وخبرات قد لا تكون متاحة فى المنظمة ، وقد يفرض القيام بمجهودات استقطاب وتدريب لتوفير الخبرات والمهارات المطلوبة .

ومن حيث أثر التغير التكنولوجى على إعداد الأفراد المطلوبين فهناك علاقتين أساسيتين فى هذا الصدد :

زيادة المستوى التكنولوجى بزيادة درجة الآلية والميكنة	يؤدى إلى	تقليل حجم العمالة المباشر (المتصلة مباشرة بالأنتاج)
زيادة المستوى التكنولوجى بزيادة درجة الآلية والميكنة	يؤدى إلى	زيادة حجم العمالة غير المباشر (مثل أعمال الصيانة وتخطيط ومراقبة الأنتاج)

ومن ثم فان التقدير السليم لأعداد ونوعيات العاملين المطلوبين فى فترة زمنية قادمة لابد وأن يعتمد على تحليل للمستوى التكنولوجى المستخدم فى تلك الفترة .

٣ - تحليل احتياجات الاحلال :

ويقصد بذلك تقدير عدد الأفراد الذين سيتركون الوظيفة بصفة مؤقتة أو بصفة دائمة خلال الفترة التى يجرى لها التخطيط .

ويجرى هذا التقدير بدراسة كل عنصر من العناصر التالية :

- **الترك المؤقت بسبب :**
  - الغياب .
  - الاجازات .
  - الاعارات .

- **الترك الدائم بسبب :**
  - الأقالة (الفصل) .
  - الاستقالة .
  - الترقية (من الوظيفة) .
  - النقل (من الوظيفة) .
  - العجز والاصابة .
  - الوفاة .
  - التقاعد .

ثالثا : التنبؤ بالمتاح داخل المنظمة من كل نوعية :

عرض العمل الداخلى :

عدد الأفراد فى أو المدة + المعينين خلال الفترة - احتياجات الاحلال .

(الاضافات بسبب النقل والترقية إلى الوظيفة والعودة من بعثة إلى إعادة)

رابعا : التنبؤ بالمتاح فى سوق العمل (خارج المنظمة) فى كل نوعية دراسية :

- مدى توافر النوعيات والاعداد المطلوبة فى سوق العمل (العرض الكلى) .
- درجة المنافسة بين المنظمات (الطلب الكلى) .
- مرونة عرض العمل (مدى استجابة عدد طالبى الوظائف لتغييرات الأجور) .
- مؤشرات أخرى للعمالة :

الهجرة الداخلية والخارجية ـ الحركة القطاعية ـ طاقة مؤسسات التعليم والتأهيل .

خامسا : تحديد الزيادة أو النقص (الفائض أو العجز) :

ويتضمن هذا تحديد :

١ ـ الفائض أو العجز النوعى فى العمالة .

الفائض النوعى : خبرات وتأهيل العاملين أعلى من المطلوب .

٢ ـ الفائض أو العجز الكمى فى العمالة .

الفائض الكمى : إعداد العاملين أكبر من الأعداد المطلوبة .

ويتم هذا بمقارنة :

ـ العمالة المطلوبة .

ـ العمالة المتاحة داخل المنظمة .

سادسا : كيفية مواجهة الفائض أو العجز :

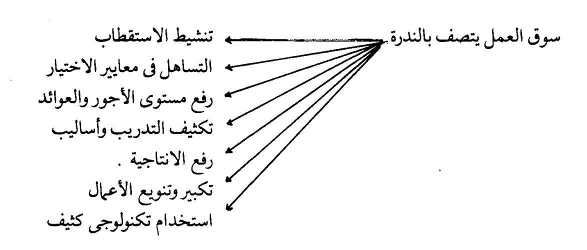
فى حالة الفائض : هناك استراتيجيتان تتوقفان على حالة سوق العمل :

سوق العمل يتصف بالندرة ← اعادة تدريب وتأهيل لأعمال أخرى .

سوق العمل يتصف بالوفرة ← الاستغناء .

ترك عوامل التسرب تأخذ
مجراها (الاستقالة ـ الوفاه
التقاعد . . . . الخ) .

فى حالة العجز : هناك استراتيجيات تتوقف على حالة سوق العمل :



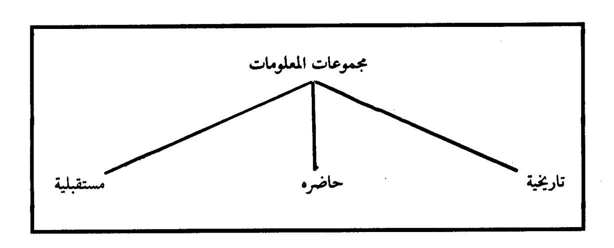
سوق العمل يتصف بالوفرة ←——— استخدام معايير اختيار متشددة للأختيار من الخارج

طريقة مراكز العمل فى تخطيط القوى العاملة :

تتناسب هذه الطريقة إلى حد بعيد مع ظروف منشآت معينة مثل البنوك ، ومحطات الخدمة ، وكذا فى شركات الطيران وتقوم الطريقة على أساس مراكز عمل محددة (مثل مكتب مبيعات الطيران ، أو محطة خدمة الركاب بالمطار ، أو الطائرة من طراز معين . . . .) وتقدير عدد الأفراد اللازمين لكل مركز عمل حسب طبيعة وحجم ونوع الأنشطة التى تؤدى به ثم إستخدام هذا العدد فى تقدير العدد الكلى اللازم من الأفراد على أساس ضربه × عدد مراكز العمل من نفس النوع فى حالة تعددها . (إذا إفترضنا أن الطائرة ٧٤٧ تحتاج إلى ١٠ أفراد من تخصصات مختلفة فإن تشكيل ١٠ طائرات من هذا الطراز يحتاج إلى ١٠٠ فرد للتشغيل الأساسى يضاف إليهم الأفراد الاحتياطيين واللازمين لعملية الإحلال بدلاً من المستقيلين أو الذين خارج العمل للتدريب أو الأجازات أو ما شابه ذلك) .

أهم البيانات اللازمة لتخطيط القوى العاملة :

ـ المعلومات هى نقطة الارتكاز فى أى عمل تخطيطى ، ويمكن أن نقسم المعلومات إلى مجموعات ثلاث :



فالمعلومات التاريخية تصف ما حدث فى فترات زمنية مضت ، والمعلومات الحاضرة تصف الموقف السائد وقت تجميع البيان ، أما المعلومات المستقبلية ، فهى مؤشرات أو تنبؤات عن أحداث لم تقع بعد ولكنها مكملة أو متوقعة فى تاريخ قادم .

ـ ولتخطيط القوى العاملة يلزمنا النوعيات الثلاث من المعلومات فيما يتصل بالقوى العاملة من حيث تركيبها ، مصادرها ، تكلفتها ، انتاجيتها .

ـ قائمة بأهم البيانات اللازمة لتخطيط القوى العاملة :

(أ) بيانات عن العاملين :

ـ توزيع أعداد العاملين حسب سنوات مختلفة (تطور أعداد العاملين خلال الزمن) .

ـ توزيع العاملين الحاليين حسب نوع الوظيفة .

ـ توزيع العاملين الحاليين حسب الأقسام / المشروعات / . . . . .

ـ توزيع العاملين الحاليين حسب تواريخ التعاقد .

ـ توزيع العاملين الحاليين حسب المهن .

ـ توزيع العاملين الحاليين حسب تقديرات الكفاءة .

- توزيع العاملين الحاليين حسب الجنسية .
- توزيع العاملين الحاليين حسب السن .
- معدلات اصابات العاملين .
- معدلات الاجازات ، الاستقالات ، انتهاء الخدمة .
- معدلات التخلف (التأخير ، الغياب ، المرض . . . .) .

(ب) بيانات عن الأنتاج (المبيعات ، النشاط) :

- تطور الحجم والقيمة عبر السنوات الماضية .
- الحجم والقيمة الحالية للأنتاج .
- تكلفة الأنتاج - حاليا .
- اجمالى الأجور - تكلفة العمل .
- توقعات الأنتاج فى المستقبل .
- معدلات الأنتاج - الأنتاج / ساعة ، الانجاز / يوم .
- الطاقة الأنتاجية المتاحة .
- الطاقة الأنتاجية المستغلة .

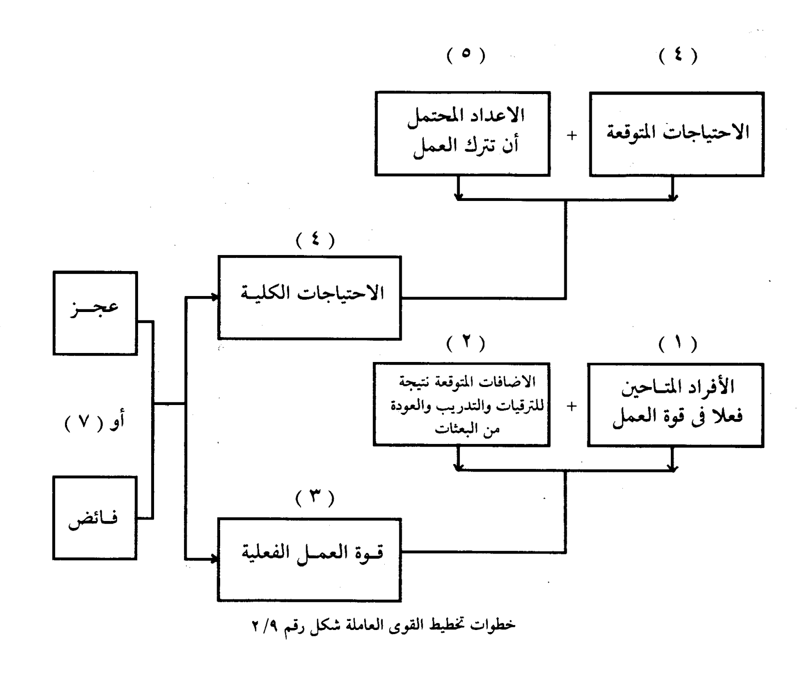
(جـ) بيانات عن سوق العمل :

- الأعداد ، الجنسيات ، الأجور السائدة ، العجز ، الفائض ، التوقعات المستقبلة .

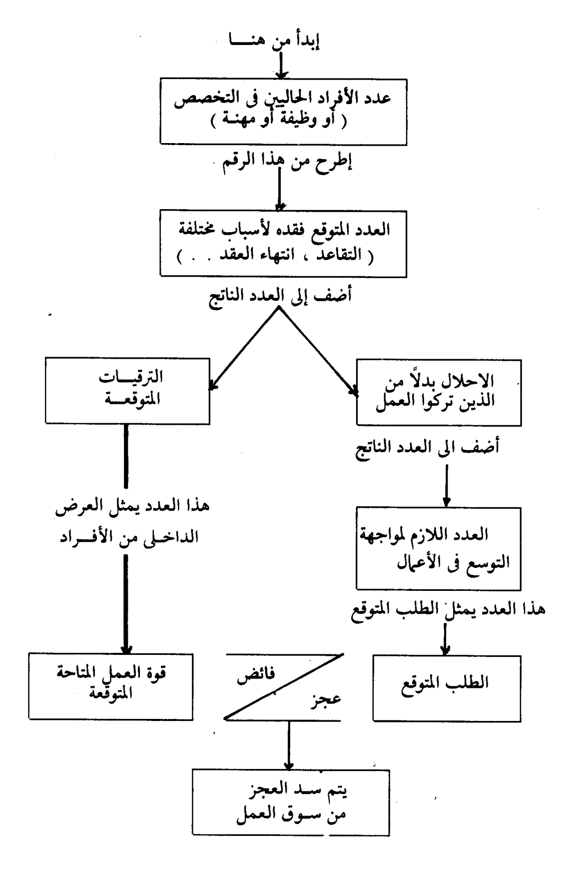
البرنامج المنهجى لتخطيط القوى العاملة :

يصور الشكلان رقم **٩/٢ ، ٩/٣**

الخطوات المنهجية الواجب اتباعها لتخطيط القوى العاملة .



خطوات تخطيط القوى العاملة شكل رقم ٢/٩



برنامج منهجى لتقدير الاحتياجات من الأفراد

شـكل رقم ٣/٩

الفصل العاشر

الاختيار والتعيين

SELECTION AND PLACEMENT

- مفهوم عملية الأختيار .
- مصادر الأفراد .
  - المصادر الداخلية .
  - المصادر الخارجية .
  - المفهوم الشائع للأختيار فى الادارة المصرية .
  - المفهوم الحقيقى لعملية الأختيار .
  - مشكلة أختيار افراد الادارة .
- مراحل عملية الأختيار .
  - فى حالة الاعتماد على المصادر الخارجية .
  - فى حالة الاعتماد على المصادر الداخلية .

ـ اختيار الأفراد ونظام التوظيف الجماعى فى مصر .

- توصيف الوضع القائم من حيث الفائض والعجز .
- الأسباب المفسرة لوضع العمالة فى مصر .
- مقترحات الحل .

مفهوم عملية الاختيار :

● تهدف الإدارة إلى تحقيق معدلات متزايدة من الكفاءة الأنتاجية ، وتمثل وظيفة الاختيار الامتداد الطبيعي لخطة القوى العاملة ، إذ تحدد الخطة أنواع وأعداد الكفايات البشرية اللازمة لتحقيق هدف الكفاءة الأنتاجية وتعمل وظيفة الاختيار على وضع تلك الخطة موضع التنفيذ . وبالتالى فان عاملا أساسيا من عوامل نجاح خطة القوى العاملة هو مدى توفيق إدارة الأفراد فى القيام بوظيفة الاختيار بطريقة سليمة .

– وظيفة الاختيار هى العملية التى بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل . بمعنى آخر تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للعمل .

مصادر الأفراد :

● تبدأ عملية الاختيار أساسا من الوقت الذى ينتهى فيه اعداد خطة القوى العاملة التى تحدد احتياجات المشروع من الأفراد من التخصصات المختلفة وبأعداد محددة ، وبناء على تلك المعلومات تبدأ إدارة الأفراد فى عملية مسح لمصادر الأفراد المختلفة سواء المصادر الخارجية أو المصادر الداخلية . بهدف اكتشاف الأفراد المناسبين للعمل بها .

والمصادر الخارجية للقوى العاملة تعبر عن سوق العمل بصفة عامة . وقد تنحصر تلك السوق فى النطاق المحلى حيث تعمل الشركة أو قد تشمل السوق القومية أى على نطاق الدولة كلها . وتتوقف درجة سعى الشركة للحصول على احتياجاتها من السوق المحلية أو السوق القومية على عدة عوامل منها :

– نوع العمل المطلوب شغله ودرجة أهميته .

- درجة توفر الكفايات والتخصصات فى المجتمع المحلى .
- المنافسة التى تواجه الشركة فى سوق العمل .
- احتمال الحصول على أفراد أعلى من مستويات أعلى من الكفاية .
- ضمان السرعة فى شغل بعض الوظائف التى تخلو فجأة بدون أن يتم اعداد من يشغلها .
- تطعيم المشروع بأفكار ووجهات نظر جديدة ومختلفة عن الأفكار ووجهات النظر السائدة وذلك ضمان للتجديد والابتكار فى المشروع .

وفى كثير من الاحيان تلجأ المنشآت إلى استقدام العمالة اللازمة من الأسواق الخارجية (الدولية) التى تتصف بكثافة سكانية عالية وبالتالى تمثل مصدرا رخيصا للقوى العاملة .

إن الشركات تسعى عادة إلى تحقيق التعادل بين النفقات التى تتحملها فى سبيل البحث عن طالبى العمل وبين العائد الذى تتوقع الحصول عليه من هؤلاء الأفراد فى شكل انتاج .

من ناحية أخرى يقصد بالمصادر الداخلية للأفراد شغل الوظائف الحالية عن طريق النقل والترقية من داخل المشروع .

ولا شك أنه إذا توفرت العناصر والكفايات المطلوبة داخل المشروع فان عملية الاختيار والتعيين تصبح أقل نفقة وجهدا ، وفى تلك الحالة تحقق الإدارة الفوائد الآتية :

- معرفة الأفراد لظروف ، امكانيات اهداف وسياسات الشركة تجعلهم أكثر قدرة على تفهم العمل وأكثر كفاءة فى الأداء نظرا لسابق خبرتهم بالتنظيم .

- ان تناسب الشخص مع الوظيفة لا يمكن الحكم عليه تماما الا من خلال الحكم على عمله . وارتباط الفرد بالعمل السابق مع الشركة يتيح فرصة للادارة للحكم على مدى ملاءمة الفرد للوظيفة أو العمل المقترح نقله إليه . وذلك على العكس من حالة اختيار شخص من خارج الشركة حيث أن هذا الاختيار يعتمد على بيانات ومعلومات يعطيها الفرد عن نفسه وقد تكون غير صحيحة ،وعلى نتائج اختبارات قد لا تثبت صلاحيتها فى الكشف عن أصلح العناصر .

● أن ترقية الاشخاص من الداخل لشغل المناصب الأعلى التى تخلو بالمشروع له أثر هام كحافز على العمل وعامل فى رفع الروح المعنوية للأفراد .

القائمة التالية تمثل بعض أهم المصادر الداخلية والخارجية .

مصـادر اختيار الأفراد

● **المصادر الداخلية :**

- الترقيات .
- التحويل أو النقل .
- الموظفين السابقين .

● **المصادر الخارجية :**

- الاعلان لطالبى العمل .
- مكاتب أو وكالات التوظيف الخاصة .
- الجامعات .
- الشركات الاستشارية .
- الجمعيات المتخصصة .
- مكاتب التوظيف الحكومية .
- المدارس .
- الطلبات الشخصية .
- النقابات .
- المؤسسات الدينية والإجتماعية .

وهناك موضوع لابد من الاشارة إليه ونحن بصدد الحديث عن مصادر القوى العاملة وهو مدى الجهد الذى تبذله الادارة فى تحديد تلك المصادر وتنميتها فى حالة الشركات المصرية . ان

الملاحظ لوظيفة الاختيار والتعيين فى شركاتنا يدرك مدى سلبية الادارة المختصة فى البحث عن العناصر المطلوبة ، إذ أن أقصى ما تفعله الادارة هو الاعلان عن رغبتها فى شغل بعض الوظائف والانتظار لحين تقدم بعض الأفراد والاختيار من بينهم . وهنا يجب أن نلاحظ الفرق الشاسع بين مفهومين لعملية الاختيار :

المفهوم الشائع فى الادارة المصرية :

المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة واختيار أفضلهم .

المفهوم الحقيقى لعملية الاختيار :

البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة واختيار أكثرهم ملاءمة للعمل .

الفرق بين المفهومين هو أن الادارة المصرية تنتظر تقدم بعض الأشخاص لشغل الوظيفة الشاغرة ـ وليس هناك ما يضمن أن الذين تقدموا للعمل هم أفضل أو أنسب العناصر ـ والمفاضلة بينهم .

بينما المفهوم الحقيقى لعملية الاختيار ينطوى على ايجابية أكثر من جانب الادارة فى المشروع . بمعنى آخر أن على الادارة أن تنمى مصادرها من الأفراد وبذلك تزيد من فرص حصولها على الكفايات الأعلى التى تحقق مزيدا من الكفاءة الأنتاجية .

وتختلف أساليب الادارات المتقدمة فى الاتصال بسوق العمل وجلب الأفراد اللازمين ، ولكن أكثر تلك الأساليب شيوعا هى أرسال مندوبين من ادارة الأفراد لزيارة الجامعات والمعاهد العلمية واجراء مقابلات مع الأفراد الذين على وشك التخرج والعمل على اختيار أفضل تلك العناصر أو أكثرها احتمالا للنجاح فى نوع العمل المطلوب وحين يتم تخرجهم يمكن استكمال اجراءات الاختيار .

وقد يعترض البعض على هذا الأسلوب حيث تتوفر الأيدى العاملة فى السوق المصرية وبالتالى فانه من الاسراف أن تسعى الادارة إلى جلب الأفراد متحملة فى ذلك نفقة وجهدا فى الوقت الذى لا يكف فيه طالبو العمل عن طرق أبواب الشركات . وهذا الاعتراض مردود عليه بأن سوق العمل المصرية تتميز بوفرة فى العدد من طالبى العمل ولكن مازالت المشكلة الأساسية التى تواجه الادارة هى ندرة الكفايات اللازمة لتحقيق معدلات أعلى من الكفاءة الانتاجية وبالتالى يصبح

واجب الادارة ليس اختيار أقل المتقدمين سوءا ، ولكن البحث عن أفضل الأشخاص وأكثرهم احتمالا للنجاح فى أداء العمل .

مشكلة اختيار أفراد الادارة :

تتجلى أهمية الأسلوب الايجابى لعملية الاختيار فى مشكلة اختيار أفراد الادارة وخاصة المستويات العليا منها . ان أهمية الوظيفة الادارية بالنسبة لنجاح المشروع فى تحقيق أهدافه - ومنها أهداف الكفاءة الانتاجية المرتفعة - لا يمكن التقليل منها وبالتالى تتضح أهمية البحث عن افضل المرشحين لشغل المناصب الادارية واختيار أنسبهم بدلا من الانتظار لحين تقدم بعض الأفراد ومحاولة اختيار أقلهم احتمالا للفشل فى العمل الادارى . وأغلب الادارات المتقدمة تحاول تنمية مصادر لأفراد الادارة تلجأ إليها الشركة كلما احتاجت إلى أفراد جدد وقد تكون تلك المصادر داخلية أو خارجية مثل انشاء علاقات دائمة مع بعض الجامعات التى تتصف بمستويات عالية من جودة الخريجين أو تعيين أفراد فى وظائف صغيرة وموالاتهم بالتدريب والاعداد لشغل مناصب معينة بعد فترة محددة .

مراحل عملية الاختيار :

تبدأ عملية الاختيار بإستلام إدارة الأفراد « طلب تعيين أفراد » من أحد أقسام أو إدارات المشروع يحدد فيه نوع الفرد أو الأفراد المطلوب تعيينهم ، مؤهلاتهم ، تخصصاتهم ، خصائصهم الشخصية ونوع الأعمال أو الوظائف الشاغرة وذلك من واقع توصيف الوظائف ، ويمثل الشكل التالى المراحل المختلفة التى تمر بها عملية الاختيار عادة ، مع الأخذ فى الاعتبار أن الممارسات فى المنشآت المختلفة قد تختلف ، كذلك فإن نوع ومستوى الوظيفة المطلوب شغلها تحدد إلى درجة كبيرة مدى التفصيل أو الدقة فى عملية الاختيار .

وقبل أن نبدأ فى استعراض المراحل التى تمر بها عملية الأختيار فانه يجب الاشارة إلى شروط التعيين حسب ما تنص عليه المادة (١٦) من القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ :

يشترط فيمن يعين فى احدى الوظائف :

١ - أن يكون متمتعا بالجنسية المصرية أو جنسية أحدى الدول العربية التى تعامل جمهورية مصر العربية بالمثل بالنسبة لتولى الوظائف العامة .

٢ - أن يكون محمود السيرة حسن السمعة .

٣ - ألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جناية فى احدى الجرائم المنصوص عليها فى قوانين العقوبات أو ما يماثلها من جرائم منصوص عليها فى القوانين الخاصة أو بعقوبة مقيدة للحرية فى جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره .

ومع ذلك فاذا كان الحكم مشمولا بوقف تنفيذ العقوبة جاز تعيينه بعد موافقة رئيس مجلس الادارة .

وإذا كان قد حكم عليه لمرة واحدة فلا يحول دون التعيين الا إذا قدرت لجنة شئون العاملين بقرار مسبب من واقع أسباب الحكم أن ظروف الواقعة تتعارض مع مقتضيات الوظيفة أو طبيعة العمل .

٤ - ألا يكون قد سبق فصله من الخدمة بقرار أو حكم تأديبى نهائى ما لم تمضى على صدوره أربع سنوات على الأقل .

٥ - أن يكون مستوفيا لا شتراطات شغل الوظيفة وفقا لجداول الوظائف وبطاقات وصفها .

٦ - أن تثبت لياقتـه صحيا بمعرفة الجهة الطبية التى يحددها مجلس الادارة ويجوز الاعفاء من شروط اللياقة اللازمة للتعيين كلها أو بعضها بقرار من رئيس مجلس الادارة أو من يفوضه .

٧ - ان يجتاز الامتحان المقرر لشغل الوظيفة .

٨ - الا تقل سنه عن ستة عشر سنة .

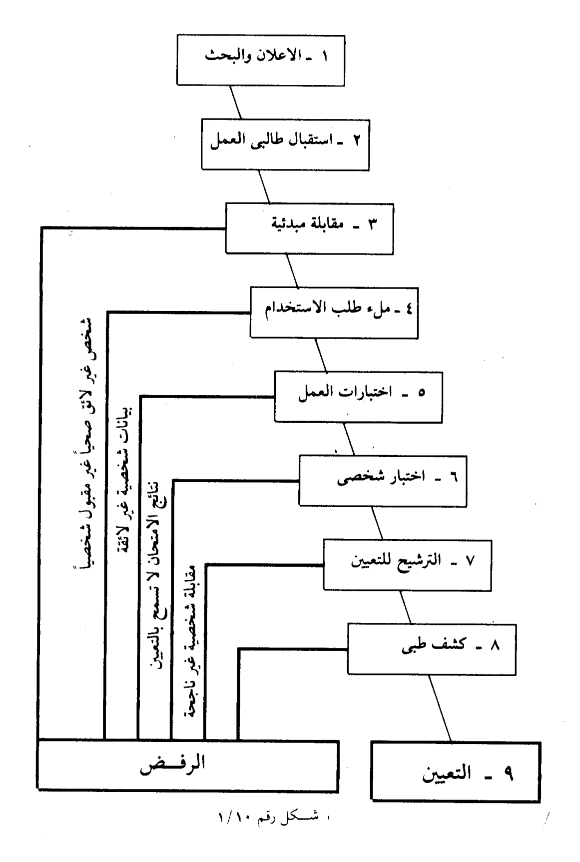
٩ - ان يكون ملمًا بالقراءة والكتابة .

إذا أخذنا تلك الشروط فى الاعتبار يمكن أن نتصور عملية الأختيار والتعيين فى تطورها كالاتى :

١ - الاعلان والبحث :

نص القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ على أن يضع مجلس الادارة القواعد الخاصة بالاعلان عن الوظائف الخالية واجراءات التعيين فيها كما يحدد الوظائف التى تشغل بامتحان وتلك التى تشغل بدون امتحان ويستثنى من ذلك الوظائف التى يكون شغلها بقرار من رئيس مجلس الوزراء أو بقـرار من رئيس الجمعية العمومية للشركة (مادة ١٣) وعلى ذلك فقد يتم الاعلان محليا أو خارجياً وقد يتم الاتصال بالمصادر المناسبة التى يتوفر فيها النوعيات المطلوبة وهنا تجدد الاشارة إلى النواحى التالية :

مراحل عملية الاختيار



شـكل رقم ١٠/١

- يجب اختيار وسيلة الاعلان المناسبة .
- يجب أن يشتمل الاعلان على مواصفات شاغل الوظيفة طبقا لوصف الوظيفة .
- يجب أن يشتمل الاعلان على واجبات الوظيفة ومزاياها .

٢ - استقبال طالبى العمل :

بعد الاعلان عن الوظائف الخالية - وأحيانا بدون مثل هذا الاعلان - يرد إلى المنشأة عدد من طالبى العمل الذين يتم استقبالهم واعطاءهم معلومات محددة عن الشركة وطبيعة العمل فيها ونوع العمل الذى يراد شغله ، وبذلك يمكن تصفية عدد من طالبى العمل الذين قد لا يميلون لهذا النوع من العمل وبالتالى تزيد فرص اختيار أصلح الأفراد من ناحية وتقل أعباء ونفقات الاختيار من ناحية أخرى (يلاحظ طبعا أن كثيرا من الطلبات قد تصل من أفراد يقيمون خارج البلاد ويرسلونها بالبريد) .

٣ - المقابلة المبدئية :

الهدف من تلك المقابلة هو استبعاد الأفراد الذين لا تتوفر فيهم الشروط اللازمة للتعيين . مثلا لو كان مستوى الخبرة المطلوب لوظيفة معينة هو خمس سنوات ، إذن فى خلال تلك المقابلة المبدئية يمكن استبعاد كل من لا يتوفر فيهم هذا الشرط بدون الدخول فى اجراءات التعيين التالية (فى حالة المستقدمين قد تتم هذه المقابلات بواسطة لجان تسافر إلى البلاد المختلفة توفيرا للوقت والنفقات) .

٤ - ملء طلب الاستخدام :

وأهمية طلب الاستخدام أنه وسيلة للحصول على بعض المعلومات الاساسية عن طالب العمل بالاضافة إلى فائدته كسجل يرجع إليه بعد التعيين ، وبالاضافة إلى البيانات الشخصية التى يحتويها طلب الاستخدام فانه يحتوى على بيانات عن الخبرة السابقة ، المؤهلات والمستوى الدراسى ، الاهتمامات الشخصية والهوايات والنشاط الثقافى والاجتماعى للفرد .

وبالتالى فان دراسة طلب الاستخدام تعتبر مرحلة هامة فى سبيل تكوين فكرة عن مدى صلاحية الشخص لعمل معين ومجالات التقدم التى يصلح لها ..

(نموذج طلب الاستخدام موضح بالشكل رقم ٢/١٠) ..

الشركة الأهلية للصناعات الكيماوية

طلب إستخدام

تعليمات

إستخدم قلم حبر فى ملء هذا الطلب واكتب بخط واضح . يجب مراعاة الدقة فى الإجابة على الأسئلة التالية . إذا إحتجت إلى مساحة أكبر أكتب على ورقة بيضاء وأرفقها بالطلب .

١ - الاسم :

٢ - العنوان :

٣ - رقم التليفون : التاريخ :

٤ - نوع العمل الذى تفضله :

٥ - تاريخ الميلاد : العمر : النوع : ذكر / أنثى

٦ - الطول : الوزن :

٧ - الحالة الاجتماعية : أعزب / متزوج / مطلق / أرمل

٨ - للمتزوج أذكر إسم الزوجة (أو الزوج)

٩ - عدد الأولاد :

١٠ - الجنسية :

١١ - هل أصبت بأمراض خطيرة من قبل : نعم - ما هى ؟ - لا

١٢ - التعليم : إعدادى / ثانوى / جامعى / آخر

١٣ - الدرجة الحاصل عليها : تاريخ الحصول عليها :

١٤ - موضوع التخصص :

١٥ - الخبرة السابقة :

١٦ - آخر عمل التحقت به : من إلى

١٧ - سبب ترك العمل :

١٨ - هل سبق الحكم عليك فى قضية : نعم متى لا

نمـــوذج
قائمة تحليل لطلبات الاستخدام

الشركة الأهلية للصناعات
الكيماوية

قائمة تحليل طلب استخدام

البنـــد	مقبـول	غير مقبول	مشكوك فيه
الجنســـية العمـــر النـــوع التعليـــم الخبرة الســـابقة الحالة الاجتمـــاعية			

ملاحظات : المحـلل :
توقيع :

شــكل رقم ٣/١٠

٥ ـ الاختبارات :

بعد أن يجتاز طالب العمل المراحل الثلاث السابقة ، أى تتأكد إدارة الأفراد من استيفائه للشروط العامة اللازم توافرها فيمن يشغل الوظيفة المحددة ، يكون بذلك على استعداد لاجراء مجموعة من الاختبارات التى يقصد منها تقدير احتمالات نجاح الفرد فى أداء عمل معين .

لذلك تلجأ إدارات الأفراد الحديثة إلى استخدام مجموعة من الاختبارات التى تهدف ليس إلى مجرد وصف قدرات الشخص وامكانياته ، ولكن الأكثر من ذلك التنبؤ باحتمالات نجاح شخص معين فى أداء عمل محدد . وتتوقف درجة واقعية النتائج التى نحصل عليها على مدى استخدامنا للاختبار المناسب فى موضعه الصحيح .

وإلى جانب استخدامها كأداة لاختبار الأفراد المرشحين لعمل معين ، فان الاختبارات تستخدم أيضا فى إتخاذ قرارات الترقية والتدريب والنقل ، إذ الهدف من كل تلك الاجراءات هو تحقيق التوافق بين خصائص الفرد وبين متطلبات العمل .

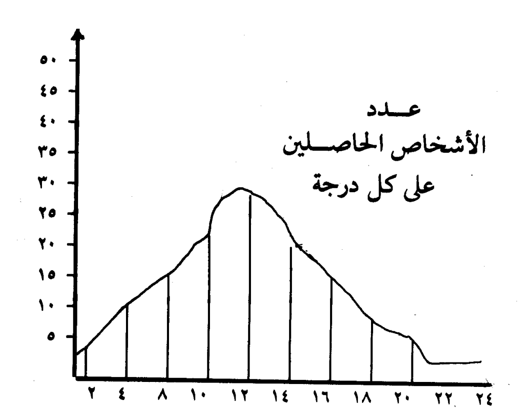
خصائص الاختبارات النفسية :

الاختبار النفسى هو عبارة عن مقياس موضوعى ونمطى لبعض أنواع السلوك الانسانى ، والهدف من الاختبار النفسى هو تحديد أو قياس مدى توفر خاصية معينة فى الفرد كالقدرات ، الاتجاهات ، الاهتمامات ، والرغبات ، وغيرها من خصائص السلوك الانسانى .

وتقوم فكرة الاختبارات النفسية على فرض أساسى هو أن القدرات والمهارات الانسانية المختلفة موزعة على الأفراد توزيعا يقرب من التوزيع الطبيعى . بمعنى أن هناك أقلية تتمتع بدرجة عالية من تلك الكفايات وأقلية أخرى على النقيض تتمتع بجانب ضئيل من تلك القدرات ، بينما الغالبية من الناس يتمتعون بقدر متوسط من تلك القدرات . بحيث لو رصدنا الدرجات الحاصل عليها مجموعة من الأفراد فى أحد تلك الاختبارات ـ وليكن اختبارا للذكاء وبفرض أن يتم اختيار هذه المجموعة بطريقة عشوائية وكان الاختبار فى مستوى صعوبة مناسب للمجموعة ـ فان تلك الدرجات تأخذ الشكل الآتى :

شـكل رقم ٤/١٠

منحنى التوزيع الطبيعى



من هذا التوزيع يتضح أن عددا قليلا حصل على درجات عالية جدا وعددا مماثلا حصل على درجات غاية فى الانخفاض بينما غالبية الأفراد حصلوا على درجات متوسطة .

وتقوم فكرة الاختبار النفسى على محاولة اكتشاف تلك الأقلية التى تتمتع بدرجة عالية من الخاصية موضع البحث - الذكاء ، المقدرة على التفكير المنظم . . . . ، واختيارهم للعمل بالمشروع على أساس أن هذا يؤدى إلى رفع الكفاءة الانتاجية بطريقة مباشرة - بفرض توفر الرغبة فى العمل .

الأساس الثانى الذى تقوم عليه الاختبارات النفسية - إلى جانب فكرة التوزيع الطبيعى للمهارات والكفايات - هو أن هناك ارتباطا بين توفر درجة معينة من المقدرة أو المهارة وبين احتمالات

النجاح فى العمل . أى أن الاختبار النفسى يعتبر مؤشرا لاحتمالات النجاح فى العمل فى المستقبل .

أنواع الاختبارات النفسية :

يمكن التفرقة بين الاختبارات المختلفة على أسس متعددة ، فهناك اختبارات تحريرية وأخرى شفوية ، وهناك اختبارات جماعية group tests واختبارات فردية Performance tests تعطى لكل فرد على حدة ، كذلك يمكن التفرقة بين الاختبارات التحريرية حيث يطلب إلى الشخص الاجابة كتابة عن بعض الأسئلة وبين اختبارات الأداء Adaptability حيث يتعين على الشخص عمل شيء معين باستخدام معدات أو أدوات محددة .

(أ) **اختبارات الذكاء** : تهدف تلك الاختبارات إلى التفرقة بين الأشخاص المختلفين من حيث درجة ذكائهم . من بين تلك الاختبارات ما يتلاءم مع اختيار الموظفين الكتابيين والمشرفين من أمثلة تلك الاختبارات « اختبار التأقلم » Adaptablity test ومدته خمس عشرة دقيقة ومن أمثلة ما يحتويه من أسئلة الآتى :

- ما هى الكلمة من بين الكلمات التالية التى تصف ما هى البرتقالة ؟

١ - حيوان .	٢ - زهرة .
٣ - فاكهة .	٤ - خضروات .
٥ - قماش .	

- ما هو الحرف السابع فى الأبجدية ؟

- إذا كان قلم ثمنه ٥ مليمات ، ما ثمن ستة أقلام ؟
- ما هو الحرف الأول من كلمة مكونة من خمسة حروف معناها آلة يستخدمها النجار لقطع الخشب ؟

(ب) **اختبارات القدرات** Aptitude test : ويقصد به اختبار احتمال النجاح فى مهنة معينة أو نوع محدد من العمل . من بين تلك الاختبارات اختبار القدرات للعمل فى المكاتب

والمصـانـع ومنهـا ـ الفحص ، الـذاكـرة ، التنسيق ، الحكم ، الفهم ، التعبير والابتكار . وإلى جانب تلك الاختبارات التى تحاول قياس أكثر من مقدرة ، هناك اختبارات مصممة لأختبار مقدرة واحدة ، مثلا اختبار القدرات الميكانيكية .

(جـ) **اختبارات الدقة** Dexterity tests : فى بعض الأحيان يتطلب العمل توفر درجة عالية من الدقة والمهارة فى استخدام أصابع اليد وخاصة فى تلك الأعمال المتعلقة بتجميع الأجـزاء الـدقيقـة كصنـاعـة الساعات . كذلك هناك اختبارات لقياس المهارة فى استخدام الأيدى .

(د) **اختبارات الشخصية** Personality tests : من العوامل المؤثرة فى نجاح الشخص فى أداء عمل معين مدى توافق تركيبه الشخصى ـ ميوله ، اتجاهاته ، رغباته . . . . مع طبيعـة العمـل ، مثـلا عمل مندوب المبيعات أو مندوب التأمين يتطلب شخصية منطلقة تجذب إليها الآخرين ، فى حين أن عمل كاتب الأرشيف قد يلائمه أكثر الشخصية المنطوية . وفى أغلب اختبارات الشخصية المستخدمة فى الصناعة يطلب إلى الشخص الاجابة على مجموعة من الأسئلة كالآتى :

١ ـ هل عادة تشعر بالوحدة عندما تكون بصحبه الآخرين ؟

٢ ـ هل تتولى تقديم الناس وتعريفهم ببعض إذا حضرت حفلة أم تنتظر ليتقدم شخص آخر لأداء ذلك ؟

٣ ـ إذا أشاع البعض عنك بعض الشائعات الكاذبة ، هل تعاقبه على ذلك ؟

والمشكلة الأساسية فى اختبارات الشخصية هى أن الشخص قد يستطيع الحصول على درجة أعـلى عن طريق تخيل الاجـابـة التى يطلبهـا الممتحن بغض النظر عما إذا كانت تعبر عن رأيه الشخصى أم لا ، وللتغلب على تلك المشكلة تصمم الاختبارات بطريقة Forced - Choice التى تجبر الفـرد على الاختيار بين عدد من الاجـابـات المحتملة بحيث يصعب عليه التنبؤ بالإجابة الصحيحـة ويصير من الأفيد له اختيار تلك الاجابة التى تعبر عن نفسه . وسوف نتناول هذه الطريقة بتفصيل أكثر فى الفصل الخاص بتقييم أداء الفرد .

الشروط الواجب توفرها فى الاختبارات النفسية :

ان فاعلية الاختبار النفسى وقدرته على التنبؤ الصحيح باحتمالات النجاح فى العمل تتوقف على توفر شرطين ينبغى توفرهما فى الأختبار .

(أ) **الثبات** Reliability : بمعنى أن نتائج الأختبار تتصف بالثبات ، فلو أعيد اختبار نفس الشخص أكثر من مرة باستخدام نفس الاختبار لحصل الشخص على نفس التقدير تقريبا فى كل مرة يعاد فيها اختباره .

(ب) **الصحة أو الدقة** Validity : بمعنى أن الاختبار يقيس فعلا الخاصية موضع البحث وليس شيئا آخر . فاختبار الذكاء مفروض أن يقيس ذكاء الفرد فعلا وليس أى شىء آخر .

إلى جانب هذين الشرطين ينبغى أن تطمئن الادارة إلى أن نفقات استخدام الاختبار ، والوقت للازم لأدائه فى حدود معقولة . كما يجب أن يتصف الاختبار بالسهولة فى التنفيذ والتصحيح .

اختيار انسب الاختبارات :

يتم اختيار الاختبارات التى تطبقها الادارة على أساس درجة الارتباط بين عاملين :

(أ) الدرجات التى يحصل عليها الأفراد فى الاختبار قبل التعيين .

(ب) بعض مقاييس النجاح فى العمل بعد فترة من الزمن .

وكلما زاد معامل الارتباط بين هذين العاملين كان هذا دليلا على نجاح الاختبار فى تمييز الأفراد الذين لديهم استعداد النجاح فى أداء العمل .

وهنا تصبح المشكلة الأساسية هى تحديد المعايير التى تتم مقارنتها بدرجات الاختبار . أى يجب أن نحدد ما هو المقصود بالنجاح فى العمل ، مثلا الرقم الاجمالى للمبيعات فى السنة ، عدد العملاء الجدد الذين ينجح البائع فى اجتذابهم فى السنة ، أو هو الربح الصافى على المبيعات التى حققها ؟ أم هو خليط من تلك المعايير جميعا ؟ وهناك اتجاه حديث يرمى إلى عدم الاعتماد على معيار واحد لقياس فاعلية الاختبار حيث ان أداء العمل والنجاح فيه عبارة عن ظاهرة مركبة يؤثر فيها أكثر من عامل واحد فى نفس الوقت .

ويتم تحديد فاعلية الاختبار بحساب معامل الارتباط بين الدرجات التى يحصل عليه الأفراد فى الاختبار وبين بعض معايير النجاح فى العمل بعد ذلك . وكلما كان ذلك الارتباط كبيرا كان ذلك دليلا على فاعلية الاختبار . بمعنى أن الأشخاص الذين يحصلون على أعلى الدرجات فى الاختبار هم أكثرهم احتمالا للنجاح فى العمل .

ويجب أن نؤكد أن استخدام الاختبارات النفسية ما هو الا احدى الوسائل التى تلجأ إليها ادارة الأفراد فى عمليات الاختبار والمفاضلة بين المتقدمين لشغل وظيفة معينة وأن الاختبار ليس بديلا عن اجراءات الاختيار الأخرى .

٦ - الاختبار الشخصى :

بعد نجاح الفرد فى الاختبارات التحريرية يكون مستعدا للاختبار الشخصى وفى كثير من الاحيان نجد أن الاختبارات الشخصية لا تعدو أن تكون اختبارا فى المعلومات العامة التى ليست بالضرورة مقياسا لمدى استعداد الشخص لأداء عمل معين .

لذلك فان الهدف من هذا الاختبار الشخصى ينبغى أن يكون امتدادا للاختبارات التحريرية من حيث اكتشاف مدى التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة .

كما تخدم تلك المقابلة هدف تكوين فكرة دقيقة عن شخصية الفرد وطريقة تفاعلة مع الآخرين ورد الفعل لديه من اتجاهات الأخرين نحوه ، ويتم ايضا فى تلك المقابلة التأكد من صحة البيانات الواردة فى طلب الاستخدام واستيفاء ما قد يكون ناقصا من بيانات .

٧ - الترشيح للتعيين :

فى ضوء نتائج الاختبارات وبعد أخذ رأى المدير المختص (مثلا مدير الأنتاج فى حالة التعيين فى وظائف إدارة الأنتاج) تقوم إدارة الأفراد بترشيح الصالحين للعمل واستصدار قرارات التعيين من السلطة المختصة بذلك .

٨ - الكشف الطبى :

تلك هى المرحلة الأخيرة فى عملية الأختيار إذ تبغى الإدارة التأكد من أن المرشح للعمل يتمتع بحالة صحية تمكنه من أداء العمل بنجاح ، وفى أغلب الاحيان يكون هناك حد أدنى من

اللياقة الطبية ينبغى توفره فى المرشح للعمل بينما تتطلب بعض أنواع الأعمال مستويات عالية من اللياقة الطبية ، وبذلك تعتبر عملية الفحص الطبى هى المرحلة الأخيرة من مراحل الاختيار لا ستبعاد غير الصالحين لأداء العمل برغم اجتيازهم لمراحل الأختيار السابقة .

٩ - التعيين :

ينص القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ على ان يوضع العامل تحت الأختبار لمدة لا تزيد عن ٦ أشهر من تاريخ تسليمه العمل وتقرر صلاحيته إلى خلال مدة الأختبار وفقا للنظام الذى يقرره مجلس الادارة ويستثنى من ذلك المعينون فى الوظائف العليا ولا يجوز وضع العامل تحت الأختبار أكثر من مرة واحدة (مادة ١٨) .

وتعتبر فترة ٦ أشهر أقصى لفترة الآختبار حيث يجوز لمجلس الادارة أن يحدد مدة أقل بما يتفق مع ظروف كل شركة ويجب ان تكون فترة الأختبار فعليه يمارس فيها العامل اعمال الوظيفة التى عين فيها .

ومبدأ وضع العامل تحت الاختبار لفترة بعد التعيين يعكس فكرة أساسية هى أن عملية الاختيار لا يمكن أن تكون صحيحة تماما وأن هناك احتمالات كثيرة أن يتم تعيين بعض الأفراد الذين تفشل اجراءات الاختيار فى اكتشاف عدم ملاءمتهم للعمل .

وبالتالى فان تجربة فترة الاختبار تعتبر فى حقيقة الأمر جزءا مكملا لعملية الاختيار وتعتبر بذلك الاختيار النهائى لمدى توافق الشخص مع الوظيفة . والمشكلة الأساسية فى تلك المرحلة هى تحديد معايير النجاح فى أداء العمل والتى ستتخذ أساسا لتقييم الشخص .

عملية الاختيار فى حالة استخدام المصادر الداخلية للقوى العاملة :

ان مراحل واجراءات الاختيار السابق وصفها تنطبق بالدرجة الأولى على الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف من خارج المشروع . وفى حالة الرغبة فى شغل بعض الوظائف من داخل المشروع فان بعض تلك الاجراءات يحتاج إلى نوع من التعديل . وفيما يلى تسلسل عمليات الاختيار فى تلك الحالة :

١ - الاعلان عن الوظائف الشاغرة .

٢ - ملء طلبات الاستخدام .

٣ - الاختبارات المختلفة .

٤ - قرار الاختيار .

٥ - النقل من الوظيفة الحالية إلى الوظيفة الجديدة .

أى أن وجود طالب العمل بالمشروع يجعل بعض اجراءات الاختيار غير ضرورية - مثل المقابلات التمهيدية واجراءات الكشف الطبى (الا إذا كان العمل الجديد يتطلب توفر مواصفات صحية خاصة) - حيث ان مثل تلك الاجراءات قد سبق استيفاؤها عند التقدم لشغل الوظيفة الأولى .

اختيار الأفراد ونظام التوظيف الجماعى فى مصر :

ظهر نظام التوظيف الجماعى للخريجين - كسياسة رئيسية لشغل وظائف بدء التعيين فى منشآت القطاعين الحكومى والعام - فى أوائل الستينات .

وقد ظل هذا النظام طوال السنوات الأولى للعمل به مقصورا دون مشكلات ظاهرة - على شغل الوظائف الخالية فى هذه المنظمات بخريجى الكليات والمعاهد النظرية الذين كانوا يعانون البطالة فى ذلك الوقت .

ولقد بدأت دائرة التوظيف الجماعى تتسع من بداية عام **١٩٦٦** لتشمل توزيع خريجى الجامعات ، والمعاهد العالية ، ودور التعليم فوق المتوسط ، والمدارس الثانوية الفنية والمهنية ، على الوظائف الخالية وزيادة الاعتماد الاجمالى المدرج لهذا الغرض بالباب الأول للموازنة العامة للدولة .

ومنذ ذلك التاريخ بدأت ظواهر الفائض والعجز فى تخصصات الخريجين - عن احتياجات الجهات منهم - تتبلور كسمات أساسية لازمت نظام التوزيع طوال الفترة من بداية السبعينات ، وذلك كما يوضحه الجدول التالى :

ويوضح هذا الجدول الصورة التى بدت عليها ظاهرة الفائض والعجز فى مؤهلات الخريجين الموزعين فى الفترة من ١٩٧٢ - ١٩٧٦ . كما يعبر التزايد المستمر فى الفائض عن حجم المشكلة ، مما يجعل من نظام التوظيف الجماعى للخريجين مشكلة قومية تتطلب الدراسة واستنباط الحلول الملائمة لها .

وتنبثق أهمية الظاهرة من كونها تتناول أهم عناصر التنمية وأغلاها على الاطلاق وهو العنصر البشرى الممثل فى الخريجين الذين يتم توزيعهم سنويا على الجهات ، وذلك بالاضافة إلى تناولها للعنصر النادر لدينا وهو رأس المال الذى ينفق فى أجور الخريجين الموزعين .

ولقد دفعت هذه الأهمية الجهاز المركزى للتنظيم والادارة إلى أجراء دراسة ميدانية عن تقييم نظام توزيع الخريجين كشف فيها عن الآتى (١) :

١ - ان هناك عددا من التخصصات بها عجز مستمر .

٢ - ان هناك عددا من التخصصات بها فائض مستمر تقريبا .

٣ - ان هناك تخصصات يتفاوت فيها موقف سوق العمل بين العجز والفائض فى حدود ضيقة .

كما توصلت الدراسة إلى أن الأسباب المفسرة لهذا الوضع القائم تتمثل فى النقاط التالية :

١ - عدم وجود خطة اقتصادية طويلة المدى يقوم على أساسها وضع خطة قومية للقوى البشرية فى مصر .

٢ - تلعب سياسات التعليم دورا أساسيا فى توجيه التعليم للمجتمع ، وقد اتضح ان هذه السياسات كانت بمنأى عن التقديرات الحقيقية للاحتياجات من القوى العاملة بكافة تخصصاتها . وقد نتج عن ذلك عدم ترابط هيكل التعليم بمتطلبات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وبالتالى لاحتياجات العمل الفعلية بمختلف أجهزة الدولة .

٣ - عدم وجود خطة عامة لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة على المستوى القومى بما يتمشى مع مطالب برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية من مختلف التخصصات كما ونوعا بما يؤدى إلى الاستخدام الامثل للقوى البشرية فى مصر . وقد أدى ذلك إلى عجز الدولة عن تحديد

(١) دراسة عن تقييم نظام توزيع الخريجين ، مركز المعلومات ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، أغسطس ١٩٧٩ ، ص ٧ وما بعدها .

بيان الفائض والعجز فى مؤهلات الخريجين الموزعين
فى الفترة من ٧٢/ ١٩٧٣ - ٧٥/ ١٩٧٦
جـــدول رقم ١٠/ ١

بيان سنوات التوزيع ←	٧٢/ ١٩٧٣		٧٣/ ١٩٧٤		٧٤/ ١٩٧٥		٧٥/ ١٩٧٦	
المؤهـلات	فائض	عجز	فائض	عجز	فائض	عجز	فائض	عجز
ليسانس الحقوق	—	٢٦٠٣	—	١٨٢٩	—	٢٦١٠	—	٢٧٦٣
بكالويورس التجارة	—	٧٥٢٠	٦١	٥٩٣٠	٢٢	٧٤٦٩	٣	٥٨٧٠
بكالوريوس الدراسات التعاونية والادارية	٣٧٠	—	٢٦٦	—	٣٥	—	٧٧٥	—
ليسانس الآداب	—	٢٢١٦	١١١	٢١٠٦	٣٦	٢٢٢٨	٢١٤	١٦٠٣
بكالوريوس الزراعة	—	٤١٩	٣٤٩	٢٤٣٦	٩١٦	٨٢٢	١٧٨٣	٤٤٢
بكالوريوس المعاهد الزراعية	٦٠	—	١٠	—	٤٢	٨	١٤٧	—
بكالوريوس معهد القطن	٩٦	—	٩	—	—	٣٣	٧٩	—
بكالوريوس التعاون الزراعى	١٩١	—	٢٤١	—	٨٥٠	—	٩٠٨	—
دبلوم أعداد فنيين تجاريين	—	—	١١١٠	—	—	١٣٠٤	٥	٧٦٧
دبلوم أعداد فنيين صناعيين	—	—	١٠٠١	٥٨٨	٧٧	٢٤٧٩	٤٨	١٥٢٨

(تابع) جـدول رقم ١٠ / ١

بيان سنوات التوزيع / المؤهـلات	٧٢ / ١٩٧٣		٧٣ / ١٩٧٤		٧٤ / ١٩٧٥		٧٥ / ١٩٧٦	
	فائض	عجز	فائض	عجز	فائض	عجز	فائض	عجز
دبلوم التعاون التجارى	–	–	٢٣٨	–	–	٧٧	١٥١	–
دبلوم التعاون الزراعى	–	–	٨٨٥	–	٣٠١	–	٤٣٢	–
دبلوم التلمذة الصناعية	–	–	١٣٩١	٣٥٥	٩١١	١٣٠٦	٥٧٢٢	٧٥٩
دبلوم المدارس الثانوية التجارية	–	–	–	٥٢٨٦	–	٢٨٢٧	١٣٧١	–
دبلوم المدارس الثانوية الصناعية	–	–	٣٦٧١	٣٩٩٤	٥٢٤٩	١٩٣٧	٧٢٠٣	١٣٦٢
دبلوم المدارس الثانوية الزراعية	–	–	٢٩٢٨	–	٢٨٤٢	–	٣٩٠٧	–
	٧١٧	١٢٧٥٨						

المصـــدر :

١ - وزارة القوى العاملة مذكرات بشأن حصر طلبات خريجى الجامعات والمعاهد العالية دفعات ١٩٧٠ ويناير ١٩٧١ - ١٩٧٤ ، وخريجى المدارس الثانوية الفنية والمهنية دفعات ١٩٧٠ ، ١٩٧١ ، ١٩٧٢ ، وفرص العمل المتاحة لهم .

٢ - الامانة العامة لمجلس الوزراء : ملفات أرقام : ١١٠ - ١/١٦ ، ١١٠ - ٦/١٧ جزء ٢٩ ، ١١٠ - ٩/١٨ جزء ٤ ، ١١٠ - ٨/١٩ جزء (١) مكرر جزء ٣ ، ١١٠ - ٦/٢١ جزء ٥ السنوات ١٩٧٢ الى ١٩٧٦

حجم ونوع العمالة الفائضة بالنسبة لكل تخصص وبالتالى تحديد أوجه العلاج المناسب لها .

٤ - ان تعدد الأجهزة القائمة على تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة مثل أجهزة التنظيم والادارة ، والتعبئة والاحصاء ، والقوى العاملة ، والمالية ، مع فقدان التنسيق بينهما وعدم وجود تكامل أدى إلى عدم فعالية سياسات وخطط القوى العاملة .

٥ - تلعب الظروف الاقتصادية والاجتماعية دورا أساسيا فى مشكلة فائض العمالة حيث تمثل تلك الظروف البيئية مجموعة من العوائق والتحديات .

أما مقترحات الحل بالنسبة لهذه المشكلة ، فقد أوردتها تلك الدراسة فى النقاط التالية :

١ - العمل على وضع خطة قومية متكاملة لتنمية الموارد البشرية فى مصر لحصر وتحديد الاحتياجات الفعلية من التخصصات المختلفة اللازمة للقطاعات الحكومية والاقتصادية والأنتاجية بما يكفل التنسيق بين تلك القطاعات وفى ضوء هذه الخطة يمكن حصر وتحديد العمالة الزائدة التى يمكن الاستغناء عنها للوفاء باحتياجات ومطالب الدول العربية الشقيقة .

٢ - يجب الربط بين سياسات التعليم فى الدولة فى جميع المراحل وبين الاحتياجات الفعلية المطلوبة للمجتمع ، مع اعطاء الاولوية والاهتمام بالتعليم الفنى والمهنى فهما الاساس الضرورى لبناء اقتصاد قومى سليم .

٣ - يرتبط بالاتجاه نحو الاهتمام بالتعليم الفنى ضرورة تدعيم أجهزة التدريب اللازمة مما يؤدى إلى اعداد وتنمية كوادر فنية جديدة تسهم فى دفع عجلة التنمية الاقتصادية للامام .

٤ - تطوير برامج التعليم على كافة المستويات وتعديل مناهج الدراسة بما يتمشى مع التطوير العالمى واحتياجات البيئة المحلية .

٥ - وضع خطة قومية للتدريب التحويلى لتوجيه الفائض من الخريجين وتأهيلهم للقيام بالوظائف فى التخصصات التى يوجد بها عجز .

٦ - ضرورة الحد من القبول فى الجامعات فى المرحلة القادمة وخاصة بالنسبة للتخصصات التى يوجد بها فائض ، مع التوسع فى القبول بالنسبة للتخصصات التى يوجد بها عجز .

٧ - تطوير جهاز توزيع الخريجين بما يمكنه من تأدية مهامه وايجاد نوع من التنسيق بينه وبين كافة الاجهزة التعليمية وذلك لتبادل المعلومات الخاصة بالخريجين ، وبما يسمح بتوجيه الطلاب إلى التخصصات المختلفة داخل كل كلية طبقا لما توضحه نتائج حصر توزيع الخريجين .

٨ - ضرورة التركيز على تقدير حجم الطلب على التخصصات المختلفة فى سوق العمل وتقدير حجم العرض بناء على اعداد الخريجين الفعلية ؛ مع وضع نظام يكفل نشر البيانات الكاملة من الاحتياجات الحالية والمستقبلة لكافة التخصصات فى سوق العمل المحلية والخارجية .

٩ - السماح للأجهزة الحكومية والقطاع العام باختيار التخصصات التى تحتاج إليها عن طريق نظام المسابقات ، وذلك لانتقاء أفضل العناصر اللازمة لها . ويوزع فائض الخريجين بعد ذلك على المحليات لتدعيم العمالة فى المحافظات ، على أن تقوم المحليات بتدريبهم وتوجيههم نحو الأنشطة التى تحتاج إليها كل محافظة .

الفصل الحادى عشر

تحديد هيكل الأجور

- **أهمية موضوع الأجور للفرد والشركة .**
  - الاجر العادل .

- **بعض العوامل المؤثرة على تحديد الأجور .**
  - نظام العاملين فى القطاع العام وتحديد الأجور .

- **خطوات بناء وتصميم نظام الأجور والمرتبات .**

(أ) تحديد المسئول عن تصميم النظام .

(ب) الاعلان عن خطة تصميم النظام .

(جـ) تحليل الأعمال .

(د) اعداد بطاقات وصف الوظائف .

(هـ) تقييم الوظائف .

- مفهوم تقييم الوظائف .
- بدء تطبيق تقييم الوظائف فى مصر .
- برنامج تقييم الوظائف .

(و) تحديد هيكل الأجور على أساس نتائج التقييم .

- هيكل الوظائف .
- تحديد فئات الأجور .

- **الأساس الشخصى لدفع الأجور أو الأجور التشجيعية .**
  - الأسس التى تقوم عليها نظم الأجور التشجيعية .
  - نظم الأجور التشجيعية .
- **ملخص خطة الأجور والمرتبات .**
- **ربط الأجر بالأنتاج .**

أولا : معنى ربط الأجر بالأنتاج .

ثانيـا : الهدف من ربط الأجر بالأنتاج .

ثالثـا : تحديد المستوى الذى يتم عليه ربط الأجر بالأنتاج .

رابعـا : مدى قبول الأفراد لفكرة ربط الأجر بالأنتاج .

خامسا : ضرورة توفير امكانيات العمل .

الأسس العلمية لربط الأجر بالأنتاج

- **نظام ترتيب الوظائف حسب القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ .**
- **الأجور والمرتبات فى الواقع المصرى .**

الفصل الحادى عشر :

تحديد هيكل الأجور

DETERMINING THE WAGE STRUCTURE

فى دراستنا لموضوع الكفاءة الأنتاجية باعتبارها الهدف الأساسى الذى تسعى إلى تحقيقه المشروعات تبينا أهمية تخطيط القوى العاملة كمرحلة أساسية نحو تحديد نوع وحجم العمالة اللازمة لتحقيق هدف الأنتاجية . ولكن تشغيل تلك القوى العاملة - بفرض ملاءمتها لاحتياجات المشروع - يتطلب من الادارة أن تحدد مقابلا - فى صورة أجور ومرتبات .. يدفع للعاملين نظير مساهمتهم فى تحقيق أهداف المشروع . ولا شك ان المبدأ الأساسى الذى ينبغى أن تقوم عليه خطة الأجور والمرتبات فى المشروع هو أن تتوازن قيمة ما يحصل عليه المشروع من قوة عمل الأفراد مع ما يتحمله فى نظير تلك القوة فى شكل أجور ومرتبات ونفقات أخرى كالمزايا والخدمات التى يحصل عليها الأفراد .

لذلك نجد أن موضوع الأجور يحتل جانبا من اهتمام الأفراد باعتبارها وسيلة أساسية فى اشباع بعض أنواع الحاجات الاجتماعية كالمظهر والمركز الاجتماعى ، وبالتالى نجد أن الأفراد العاملين فى أى مشروع يولون ناحية الأجر أو المرتب جانبا كبيرا من اهتمامهم . وعلى هذا الأساس نستطيع القول بصفة عامة ان الأجور عامل هام من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد فى العمل وبالتالى فى مستوى كفاءتهم وكفاءة المشروع عموما .

ومن ناحية أخرى تمثل الأجور عنصرا هاما من عناصر التكاليف فى أى مشروع ، وبالتالى تصبح طريقة تحديد الأجور والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التى تهتم بها الادارة التى تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الأنتاجية وتخفيض النفقات . كل تلك الاعتبارات تشير إلى ضرورة توفر أساس موضوعى لتحديد الأجور والمرتبات فى الوحدات الأنتاجية بحيث يحقق الأهداف التالية :

١ - ضمان تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة بحيث تعكس الفروق فى الأجور فروقا حقيقية فى صعوبة وأهمية الوظائف المختلفة .

٢ - تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الأنتاجية للمشروع بمعنى أن تحصل الادارة على أقصى انتاجية ممكنة من الانفاق على قوة العمل أى تضبح

$$\text{النسبة} \quad \frac{\text{اجمالى قيمة الأنتاج}}{\text{اجمالى الأجور}} \quad \text{أعلى ما يمكن}$$

بعض العوامل المؤثرة على تحديد الأجور :

هناك بعض العوامل الهامة التى ينبغى على الادارة أخذها فى الاعتبار عند رسم سياسات الأجور للمشروع من بينها العرض والطلب من العمال ، انتاجية المشروع ونفقات المعيشة . غير أن أهم تلك العوامل بالنسبة للادارة المصرية هو التشريع الذى يحكم عملية تحديد الأجور فى الدولة .

نظام العاملين فى القطاع العام وتحديد الأجور :

نص القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ على أن يحدد أجر العامل عند تعيينه ببداية مربوط الفئة التى يعين فيها ويستحق هذا الأجر من تاريخ تسلم العمل ويجوز تحديد الأجر بما يجاوز بداية المربوط فى الحالات التى تزيد فيها مدة خبرة العامل الزمنية عن المدة المطلوب توافرها لشغل الوظيفة طبقا لبعض الشروط التى حددها القانون .

من ناحية أخرى ، فأنه يجوز لمجلس الادارة وضع نظام للعمل بالقطعة أو الأنتاج أو بالعمولة على أساس حصول العامل على الأجر المقرر لفئة وظيفته إذا وصل انتاجه إلى معدل الأداء المقرر فاذا لم يصل انتاجه إلى هذا القدر منح جانبا من الأجر المقرر له أصلا لا يقل عن بداية مربوط الفئة الأولى مباشرة وإذا زاد انتاجه على المعدل منح أجرا اضافيا عن هذا الأنتاج الزائد .

كذلك فقد قرر القانون المذكور أن « يضع مجلس الادارة نظاما للحوافز بما يحقق حسن

استخدامها على أساس المعدلات القياسية بالمشاركة الواضحة المنظمة للوصول بهم إلى المستوى المطلوب » .

وقد أجاز القانون منح المكافآت التشجيعية للعمال الذين يقدمون « خدمات ممتازة أو أعمالا أو بحوثا أو اقتراحات جدية تساعد على زيادة الأنتاج أو خفض تكاليفه أو تحسينه أو ابتكار أنواع جديدة أو زيادة التصدير » .

من ذلك نرى أن القانون أوضح ثلاث طرق مختلفة لتحديد الأجور وهى :

(أ) تحديد الأجور على أساس زمنى .

(ب) تحديد الأجور على أساس الانتاج - القطعة أو العمولة .

(جـ) تحديد الأجور على أساس الأنتاج مع استخدام الأجور التشجيعية .

وقد حدد القانون أيضا الأسلوب الذى يجب على الادارة اتباعه للوصول الى تحديد عادل للاجور عن طريق اعداد جداول لتوصيف الوظائف وتحديد واجباتها ومسئولياتها والاشتراطات اللازم توافرها فيمن يشغلها وترتيبها فى احدى فئات الجدول الملحق بالقانون .

خطوات بناء وتصميم نظام الأجور والمرتبات :

إن بناء وتصميم نظام فعال للأجور والمرتبات يمر عادة بالخطوات الآتية :

(أ) تحديد المسئول عن تصميم النظام .

فقد يعهد تصميم النظام إلى إحدى الجهات الآتية :

- مستشار خارجى .
- مختصين من داخل المنشأة .
- فريق من المتخصصين بالمنشأة يساعدهم مستشارون من خارجها .

(ب) الإعلان عن خطة تصميم النظام .

والهدف هو شرح وتوضيح فكرة نظام الأجور وأهميته بالنسبة للمنشأة والعاملين فيها

وتبسيط ما هو مطلوب من العـاملين (إمـداد بالمعلومـات) ، ومراعاة عدم خلق توقعات لدى العاملين بشأن تغييرات رواتبهم سواء بالزيادة أو النقص .

(جـ) تحليل الأعمال

بالمنشأة ، لمعرفة كيف يؤدى كل عمل وما علاقته بالأعمال الأخرى ، وما تأثيره على أهداف المنشأة ككل .

ويعتبر « تحليل العمل » خطوة أساسية نحو تصميم نظام كفء للأجور والمرتبات .

العمل Job

العمل هو مجموعة من المراكز Positions المتماثلة تماما من حيث المهام التى تؤدى ، (عمل الحسابات المالية ، أمانة المستودع ، سكرتارية) .

أمـا **المركـز** فهـو مجمـوعـة من المهام يكفى للقيام بها شخص واحد يعمل طول الوقت (محاسب ، سكرتير ، أمين مستودع . . . . . .) .

اذن العمل يشير إلى مجموعة من الأفراد يؤدون مهام متشابهة .

يلاحظ أن تعبير العمل Job لا ينطبق على أعمال المديرين والأعمال الاشرافية عموما نظراً للاختلاف والتباين فى مهام كل شخص .

لماذا يتم تجميع الوظائف فى (عمل) ؟ لا شك أن هذا يجعل عملية التحليل والتوصيف أبسط وأقل جهدا ، إذ يمكن إعداد بطاقة وصف وظيفة واحدة ، ولكنها تنطبق على كل الأفراد الذين يؤدون نفس العمل .

مهام محلل العمل

تتركز مهام محلل العمل فى الآتى :

١ ـ التخطيط لعملية جمع البيانات اللازمة للتعرف على الأعمال وتوصيفها ، وتحديد الطرق المناسبة للحصول على البيانات ، واختيار أسس تجميع الوظائف فى (أعمال) .

٢ ـ إعداد وصف الوظيفة بناء على المعلومات التى تم تجميعها ودراستها وتحليلها ، وذلك بالتعاون مع شاغلى الوظائف أنفسهم ورؤساءهم .

٣ ـ المشاركة فى إعداد تقييم الوظائف وتجميع معلومات عن مستويات الرواتب والأجور فى المنشآت المماثلة والمنافسة .

٤ ـ مراجعة وتعديل بطاقات وصف الوظائف فى ضوء المتغيرات التى تحدث فى مواقع العمل وطبيعته أو خصائص الأفراد وامكانياتهم .

ولكن ما هى أساليب جمع البيانات من أجل تحليل العمل ؟

هناك أربعة أساليب شائعة :

(أ) الاستقصاء — The Job Questionnaire

(ب) المقابلة — The Interview

(جـ) الملاحظة أثناء العمل — The On - sight Observation

(د) سجل الأداء — The Zork Log

ولكل أسلوب ـ كالعادة ـ مزاياه وعيوبه ، فالأسلوب قد يصلح لنوع معين من الأعمال ولا يتناسب مع أنواع أخرى (مثل الاستقصاء الذى يتناسب مع الأعمال الإدارية والاشرافية أكثر مما يتناسب مع الأعمال المصنعية والكتابية) وقد سبق ان ناقشنا طرق جمع البيانات فى الفصل التاسع .

وبغض النظر عن الأسلوب المستخدم فى تجميع البيانات فإن هناك معلومات أساسية يجب الحصول عليها وهى :

- الواجبات التى تتضمنها الوظيفة .
- نسبة الوقت المستغرق فى كل واجب .
- المسئوليات التى تتضمنها الوظيفة .
- المعرفة (المعارف) اللازمة لأداء الوظيفة .
- المهارة (المهارات) اللازمة لأداء الوظيفة .
- معدلات الأداء العادية للوظيفة .
- ظروف تأدية العمل (مكان العمل ، مصاعب العمل ومخاطره . . . . .) .

هذا ويلاحظ أن طريقة سجل الأداء تستخدم فى الأساس لجمع معلومات عن وظائف الإدارة العليا وما يماثلها من وظائف تخصصيه ومتميزة بحيث يعتمد على شاغل الوظيفة نفسه لتسجيل المعلومات اللازمة حسب نموذج يعده محلل العمل .

(د) إعداد بطاقات وصف الوظائف .

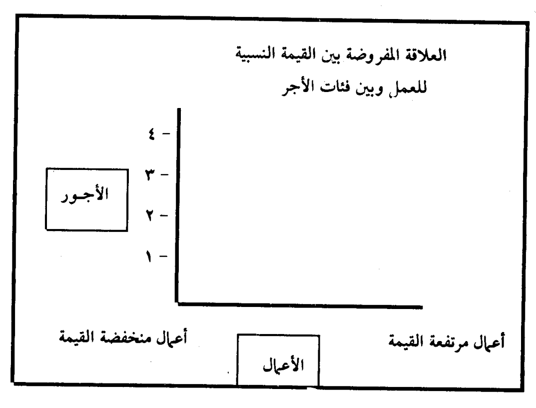
بطاقة وصف الوظيفة هى الوثيقة الأساسية التى تحدد واجبات ومسئوليات الوظيفة ، وتعتبر الركن الرئيسى فى إقامة نظام للأجور وقد سبق مناقشة هذا الموضوع فى الفصل التاسع .

(هـ) تقييم الوظائف :

مفهوم تقييم الوظائف :

عملية تقييم الوظائف هى الوسيلة إلى تحديد قيمة كل عمل بالنسبة لباقى الأعمال فى المشروع أو تحديد القيمة النسبية لكل من تلك الأعمال ، والهدف المباشر لتقييم الوظائف هو تحقيق نوع من التناسق الداخلى والخارجى فى الأجور والمرتبات التى يدفعها المشروع .

التناسق الداخلى بمعنى أن الأعمال ذات القيمة الأعلى تحصل على فئات أجور أعلى من الأعمال الأقل قيمة داخل المشروع ، بمعنى أننا لو صورنا العلاقة بين القيمة النسبية للأعمال وبين معدلات الأجور التى تدفع لها فى شكل رسم بيانى لأخذ الشكل التالى :



شـكل رقم ١/١١

بمعنى أن إرتفاع القيمة النسبية للعمل ينعكس فى شكل إرتفاع فئة الأجر التى يحصل عليها من هذا العمل .

أمـا التناسق الخارجى فيشير إلى أهمية تناسق الأجور والمرتبات التى يدفعها المشروع مع الأجور والمرتبات التى تدفعها المشروعات الأخرى فى نفس الصناعة أو الإقليم أو فى صناعات أخرى .

بدء تطبيق تقييم الوظائف فى مصر :

صدر القرار الجمهورى رقم **٣٥٤٦** لسنة **١٩٦٢** باصدار لائحة العاملين بالشركات التابعة للمؤسسات العامة متضمنا فى أحكامه الانتقالية والختامية المادتين ٦٣ ، ٦٤ بشأن وضع جدول بالوظائف والمرتبات الخاصة بالشركة فى حدود الجدول المرافق للائحة بحيث يتضمن وصف كل وظيفـة وتحـديد واجباتها ومسئولياتها وتحديد الاشتراطات الواجب توفرها فيمن يشغلها وتقييمها وتصنيفها فى فئات على أن تعادل وظائف الشركة بالوظائف الواردة فى الجدول المرافق للائحة خلال مدة لا تتجاوز ستة أشهر من تاريخ العمل بالقرار الجمهورى وهو التاسع والعشرون من ديسمبر سنة **١٩٦٢** .

وقد ترتب على تطبيق ذلك النظام أن التزمت كل شركة بتقييم كل وظيفة بها على أساس أهميتها بالنسبة لباقى الوظائف فى الشركة مع مراعاة عوامل التقييم التى تتناسب مع طبيعة العمل بالشركة .

هذا وقد أكد القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين فى القطاع العام ذات المبادىء .

برنامج تقييم الوظائف Job Evaluation Program

تنطوى عملية تقييم الوظائف على عدة عمليات فرعية نجملها فى الآتى :

١ - اختيار خطة التقييم .

٢ - تقديم الخطة للعاملين وكسب تأييدهم لها .

٣ - اختيار الوظائف موضع التقييم .

٤ - تحديد من يقوم بعملية التقييم .

أولا - اختيار خطة التقييم :

تهدف جميع خطط التقييم فى النهاية إلى ترتيب الوظائف المختلفة بحسب قيمتها النسبية وعلى ذلك فان المشكلة تتلخص فى اختيار الطريقة المناسبة لظروف وامكانيات الشركة ونوع الأعمال المطلوب تقييمها .

والطرق المستخدمة فى التقييم هى :

(أ) طرق غير كمية :

طريقة الترتيب البسيط . Simple ranking

طريقة الدرجات . Job Grading

(ب) طرق كمية :

طريقة مقارنة العوامل Factor Comparison

طريقة النقط Point system

أساليب تقييم الوظائف :

هناك طرق مختلفة لتقييم الوظائف من بينها الآتى :

طريقة الترتيب البسيط :

تناسب تلك الطريقة المشروعات الصغيرة التى لا تملك الامكانيات الفنية أو المالية لا ستخدام احدى طرق التقييم الأكثر تعقيدا .

وتتضمن الطريقة ترتيب جميع الوظائف الموجودة بالشركة من اعلاها إلى ادناها بدون النظر إلى من يشغل تلك الوظائف حاليا أو إلى الأجور التى تدفع لها فعلاً ، والترتيب لا يتم على أساس مقارنة عوامل أو صفات بل يتم على أساس العمل كوحدة . وتختلف أساليب الترتيب اختلافا كبيرا من حالة لأخرى فقد يبدأ القائمون بالتقييم باختيار أعلى وظيفة وأدنى وظيفة واعتبارهما نقطا للارتكاز أو قد تتم مقارنة كل وظيفة مع كل وظيفة أخرى وتحديد أيها أكثر قيمة . . . . أو قد يعهد بعملية الترتيب إلى لجنة من الخبراء .

تتميز تلك الطريقة كما نرى بالسهولة والسرعة وانخفاض التكاليف ، كما أنه يمكن استخدامها فى تقييم وترتيب الوظائف الاشرافية ، ولكنها تعانى من بعض العيوب أهمها :

- يجب أن يكون القائمون بالتقييم على دراية وخبرة واسعة بجميع الوظائف وعلى ذلك فكلما كبر حجم الشركة كلما كان من الصعب توافر مثل هؤلاء الأفراد .
- إذا كان شاغلو الوظائف ومرتباتهم معروفة لأفراد لجنة التقييم فانه قد ينشأ بعض التحيز أثناء التقييم مما يؤثر على النتائج النهائية .
- ليس هناك معايير ثابتة ومحددة يتم بها الحكم على الوظائف المختلفة وهذا يؤثر تأثيرا سيئا على التقييم .

طريقة الدرجات :

يعاب على طريقة الترتيب عدم وجود معايير ثابتة ومحددة تقاس على أساسها الأعمال المختلفة كما أوضحنا . وهذا القصور تحاول طريقة الدرجات تلافية عن طريق انشاء عدد من الدرجات ووصفها وصفا دقيقا ثم توزيع الوظائف المختلفة عليها وفقا للوصف الموضوع لكل درجة .

فمثلا قد يتقرر إستخدام اثنتى عشرة درجة وبالتالى يتم إعداد اثنى عشر وصفا ويشترط أن تكون تلك التوصيفات شاملة حتى تستوعب كل درجة عددا من الأعمال .

وهناك أسلوبان للعمل بهذه الطريقة ، الأول أن يتم ترتيب الأعمال ثم تقسم إلى درجات ، مثلا لو كانت الأعمال ١ ، ٢ فى درجة ، الأعمال ٣ ، ٤ ، ٥ فى درجة أخرى فان أوصاف كل مجموعة من الأعمال تستخدم لكتابة وصف الدرجتين .

والأسلوب الثانى هو أن نبدأ بتحديد أوصاف الدرجات ثم توزيع الأعمال المختلفة على تلك الدرجات بالمقارنة بين وصف العمل ووصف الدرجة ، وبعد اتمام تلك العملية فان كل الأعمال المندرجة تحت درجة واحدة تعامل نفس المعاملة من حيث الأجر الأساسى .

وتصل طريقة الدرجات فى النهاية إلى مجموعة من فئات أو درجات الوظائف وهى نفس النتيجة النهائية التى تصل إليها باستخدام طريقتى النقط ومقارنة العوامل اللتين سيرد شرحهما بعد قليل ، ولكن الفارق هو أن طريقة الدرجات تتجه إلى هذا بطريقة مباشرة بتقييم العمل كوحدة كاملة بينما الطريقتان الآخريان تصلان إلى تلك الدرجات من خلال قياس تفصيلى لعناصر العمل .

والمشكلة الأساسية فى طريقة الدرجات هى ضرورة إستخدام أوصاف عامة للدرجات الأمر الـذى يسبب خلافا فى توزيع الأعمال على الدرجات كذلك ضرورة انشاء عدة نظم للدرجات بعضها للوظائف الاشرافية وبعضها للأعمال اليدوية .

طـريقة النقـط :

تتلخص طريقة التقييم بالنقط فى الخطوات الآتية :

- تحديد الأعمال والوظائف التى سوف يشملها التقييم وتقسيمها إلى فئات متجانسة ، مثلا وظائف اشرافية عليا ، وظائف كتابية ، ثم وظائف مصنعية .
- اختيار عوامل التقييم المناسبة لكل فئة من فئات الأعمال من واقع تحليل ووصف الوظائف .

وعادة تتركز تلك العوامل فى الآتى :

● الخبرة والمران .

- ظروف وأحوال العمل .
- المهارة .
- المجهود العقلى .
- المجهود الجسمانى .
- القيادة .

ـ يتم تعريف تلك العوامل بدقة ، مثلا بالنسبة للوظائف الاشرافية العليا قد يتم اختيار العوامل الآتية وتعريفاتها :

(أ) المسئولية عن التخطيط :

المسئولية المتصلة بالوظيفة والخاصة بالتخطيط للمستقبل ، مع اعتبار مدى التخطيط من حيث النطاق والزمن .

(ب) المسئولية عن الدراسة والبحث :

المسئولية المتصلة بالوظيفة والخاصة بالدراسة والبحث للمحافظة على التقدم المستمر للأداء .

(جـ) المسئولية الاشرافية والتوجيه :

والمسئولية المتعلقة بالوظيفة والخاصة بانجاز الأعمال وتحقيق الأهداف عن طريق الاشراف على الغير وتوجيههم مع اعتبار نطاق الاشراف ونوعية ومدى السلطة الاشرافية من حيث الاشتراك فى تعيينهم وفصلهم ونقلهم والسلطة نحو تدريبيهم وتوزيع العمل عليهم ومتابعتهم ومكافآتهم .

(د) الخبـرة :

طول فترة الخبرة اللازمة لا كتساب المهارات المطلوبة لأداء العمل بكفاءة عالية

الخطوة التالية هى تقدير قيمة كل من تلك العوامل حسب أهميتها كالآتى :

جدول رقم (١/١١)
تقدير قيم عوامل التقييم

العـامل	عدد النقط	النسبة المئوية
المهـارة	٢٥٠	٥٠٪
المسـئولية	١٠٠	٢٠٪
الجهـد المبذول	٧٥	١٥٪
ظروف العمـل	٧٥	١٥٪

– وبعد ذلك يتم توزيع عدد النقط الخاصة بكل عامل على العناصر المكونة له كالآتى :

توزيع قيم عامل التعليم

١٤	٢٨	٤٢	٥٦	٧٠
يقرأ ويكتب يجمع ويطرح	ما يعادل ٢ سنة مدرسة ثانوية	ما يعادل ٤ سنوات فى المدرسة الثانوية + من ٢ ـ ٣ سنة تدريب مهنى	ما يعادل ٤ سنوات دراسة ثانوية + ٤ سنوات تدريب مهنى	ما يعادل ٤ سنوات دراسة جامعية

فى المثال السابق فان عنصر التعليم قيمته سبعون نقطة (٧٠) توزع على الدرجات المختلفة من التعليم كما هو موضح فى الشكل وتكرر نفس عملية التوزيع بالنسبة لباقى العوامل الأخرى المحددة فى طريقة التقييم .

— بعد الوصول إلى هذا الحد من التفصيل يمكن اجراء عملية التقييم ذاتها وذلك بقراءة وصف كل عمل ومقارنة المعلومات الواردة فيه بالتعريف المعطى لكل عامل من عوامل التقييم وتقرير إلى أى مدى يتوفر كل عامل فى هذا العمل ، ثم تجمع نتيجة التقييم بالنسبة لكل وظيفة كالآتى :

جدول رقم (١١ / ٢)

جدول تجميعى لنتائج التقييم

الوظيفة	المهارة	المسئولية	المجهود العضلى	المجهود العقلى	الخبرة	القيادة	المجموع
كاتب أول	١٠٠	١٠٠	٥٠	٢٠	٤٠	١٠	٢٢٠
كاتب أول							
كاتب أول							
كاتب أول							
كاتب أول							
كاتب أول							

طريقة مقارنة العوامل :

تقوم هذه الطريقة على أساس مقارنة الوظيفة بوظيفة أخرى وذلك بالقياس إلى عدد من « العوامل » المشتركة بينها .

وأهم العوامل الشائع إستخدامها فى هذه المقارنات هى :

- المتطلبات الذهنية لأداء العمل .
- المتطلبات الجسمية لأداء العمل .
- المهارات اللازمة للأداء .
- المسئولية التى يتحملها شاغل الوظيفة .
- ظروف العمل .

إن الخطوة الأولى فى هذه الطريقة هى كما رأينا تحديد العوامل التى ستستخدم أساساً للتقييم .

أما الخطوة الثانية فهى الاتفاق على معانى (تعريفات) محددة لهذه العوامل حتى لا يحدث إختلاف على معانيها بين القائمين بعملية التقييم .

الخطوة الثالثة هى إختيار عدد من الوظائف الرئيسية بالمؤسسة وهى التى وجدت فى المؤسسة منذ فترة زمنية طويلة ويتم دفع رواتب لها وتعتبر بشكل عام عادلة ومجزية ، إن الفكرة هى إتخاذ هذه الوظائف الرئيسية بمثابة معايير يقاس إليها باقى الوظائف المطلوب تقييمها ويجب أن تكون هذه الوظائف الرئيسية ممثلة للوظائف المطلوب تقييمها كما يجب أن تكون لكل وظيفة رئيسية مستويات :

- عالية .
- متوسطة .
- منخفضة .

(مثلاً وظيفة محاسب ـ نأخذ محاسب أول ، محاسب ، محاسب مبتدىء) يتم ترتيب الوظائف الرئيسية حسب موقعها بالنسبة لكل من عوامل التقييم السابق تحديدها كما فى المثال التالى :

جـدول رقم (١١ / ٣)

الأجـــر	عوامل التقييم / الوظائف	متطلبات ذهنية	مهارات	ظروف الأداء	متطلبات ذهنية	مسئولية
١٥٠٠	كاتب	٣	١	٤	٤	٢
١٨٠٠	كاتب آلة كاتبـة	٢	٨	٥	٨	١
٢٠٠٠	سكرتير إدارة	٦	٢	٣	٣	٦
٢٠٠٠	سكرتير خاص	٧	٣	٢	٢	٨
١٥٠٠	موظف أرشيف	٤	٥	٦	٧	٤
٢٥٠٠	عامل تصوير	١	٤	٧	٦	٣
٥٠٠٠	مبرمج حاسب آلي	٨	٧	١	١	٦
٣٠٠٠	مشغل حاسب آلي	٥	٦	٨	٥	٥

يلاحظ هنا أن الترتيب يبدأ بالرقم (١) للدلالة على درجة أقل من توفر العامل فى الوظيفة ـ الرقم (٢) درجة أكبر وهكذا . . . .

ويعتمد فى إعداد هذا الترتيب على بطاقات وصف الوظائف وما تحتوية من معلومات عن الوظيفة وبالتالى تبدو الأهمية الأساسية لدقة وشمول بطاقات وصف الوظائف .

بعد ذلك يؤخذ الأجر المدفوع لكل وظيفة رئيسية ويوزع بين العوامل السابقة بحسب أهمية كل منها فى تكوين الوظيفة ، مثلاً لو كان الأجر المدفوع لمبرمج الحاسب الآلى هو ٥٠٠ جنيه شهريا فانه يمكن تصور توزيعة بين العوامل المختلفة كالآتى :

● المتطلبات الذهنية	١٧٤	جنيه
● المهارات	١٥٢	جنيه
● ظروف الأداء	٢٢	جنيه
● المتطلبات الجسمانية	٢٢	جنيه
● المسئولية	١٣	جنيه
	٥٠٠	جنيه

معنى هذا أن المبرمج يحصل من راتبه الأساسى على ١٧٤ جنيه مقابل المتطلبات الذهنية التى يحتاجها منه العمل ويحصل على ٢٢ جنيه مقابل الجهد الجسمانى الذى يبذله فى عمله وهكذا . . .

وتكرر هذه العملية بالنسبة لكافة الوظائف الرئيسية ويستخرج جدول مقارن كالنموذج التالى :

جـدول رقم (١١ / ٤)

توزيـع الأجـر عـلى عوامـل التقـييم

الوظيفة	متطلبات ذهنية	المهارات	ظروف الأداء	متطلبات جسمانية	مسئولية
كاتب	١٢	١١	٤٣	٤٣	٢١
كاتب آلة كاتبة	١٥	٦٠	٣٧	٦٠	٧٥
سكرتير إدارة	٥٧	١٩	٢٨	٢٨	٦٧
سكرتير خاص	٦٤	٢٧	١٨	١٨	٧٣
موظف أرشيف	٢٣	٢٩	٣٥	٤٠	٢٣
عامل تصوير	١٢	٤٨	٨٣	٧١	٣٦
مبرمج حاسب	١٧٤	١٥٢	٢٢	٢٢	١٣٠
مشغل حاسب	٥٢	٦٢	٨٢	٥٢	٥٢

وبعد ذلك تقيم باقى الوظائف فى المؤسسة بالاستناد إلى هذا الجدول بأن يوضع لها قيمة لأجر كل عامل بحسب مستواه .

مثال ذلك لو كنا بصدد تقييم وظيفة أمين مستودع وكان توزيع العوامل بها كالتالى :

المتطلبات الذهنية	أقرب إلى موظف الأرشيف	(٤)
المهـــارات	أقراب إلى كاتـب	(٣)
ظـــروف الأداء	أقرب إلى عامل تصوير	(٧)
المتطلبات الجسمانية	أقرب إلى مشغل الحاسب	(٨)
المســئولية	أقرب إلى المبرمج	(٨)

وبالرجوع إلى جدول مقارنة الوظائف يمكن حساب أجر وظيفة أمين المستودع كالتالى .

المتطلبات الذهنية	٢٣	جنيه
المهارات	١١	جنيه
ظروف الأداء	٨٢٠	جنيه
المتطلبات الجسمانية	٥٢	جنيه
المســئولية	١٣	جنيه
	٢٩٩	(٣٠٠ تقريباً)

وبذلك نجد أن أمين المستودع سوف يقع فى درجة أجرية واحدة مع مشغل الحاسب الآلى .

ثانيا : تقديم برنامج التقييم للعاملين وكسب تأييدهم :

ان نظام تقييم الـوظائف له آثار هامة تؤثر على الشركة وعملياتها وسياساتها كما تؤثر على العاملين ومستقبلهم وحقوقهم ، لذلك فانه من الضرورى اتخاذ تدابير خاصة قبل ادخال النظام كالآتى :

١ - تقديم المشروع للعاملين على جميع المستويات ، الادارة ، المشرفين والعمال .

٢ - أخذ رأى العاملين فى المشروع حيث ان روحهم المعنوية ودرجة تعاونهم مع الادارة وكفاءتهم الأنتاجية ومستوى رضائهم عن أجورهم سوف يتأثر بنتائج التقييم .

٣ - اعطاء العاملين معلومات كافية عن خطة التقييم كالآتى :

- معنى تقييم الوظائف .
- الأهداف الأساسية التى تسعى الادارة إلى تحقيقها من وراء الخطة .
- ما الفائدة التى ستعود على العاملين من وراء تطبيق هذا النظام .
- نطاق الخطة وهل تتضمن كل الوظائف أم فئات معينة .
- مراحل تنفيذ خطة التقييم .

ثالثا : اختيار الوظائف موضع التقييم :

ـ يجب أن تحدد الإدارة أى الأعمال والوظائف التى ستشملها خطة التقييم وعادة تبدأ عمليات التقييم بالأعمال المصنعية واليدوية أى الأعمال غير الاشرافية ، ثم تندرج إلى الوظائف الأعلى نظرا لسهولة الوظائف غير الاشرافية .

رابعا : تحديد من يقوم بعملية التقييم :

ـ تختلف تجارب الشركات من حيث تحديد من يقوم بعملية التقييم كالآتى :

- **تقييم الوظائف بمعرفة إدارة الأفراد :**

تتميز هذه الطريقة بأن القائمين بالتقييم يعملون بالشركة فعلا ، وبالتالى فهم يعرفون كل شىء عنها : الإدارة ، المشاكل ، العادات والتقاليد فى العمل ، شخصيات العاملين ، وبالتالى فهم أقدر من غيرهم على اتمام خطة التقييم .

من ناحية أخرى فان قيام إدارة الأفراد بعملية التقييم يبعث الاطمئنان فى نفوس العاملين من حيث سلامة خطة التقييم وصدق أهدافها عما لو كان القائمون بالتقييم من خارج الشركة .

وأخيرا فان اتمام التقييم بهذه الطريقة يمكن من إعداد فريق من المتخصصين يتولون متابعة نظام تقييم الوظائف ودراسته باستمرار حيث أن التقييم ليس عملية تتم مرة واحدة بل هو وظيفة أساسية ومستمرة من وظائف الإدارة .

ويعيب البعض على تلك الطريقة إحتمال تحيز القائمين بالتقييم نظراً لمعرفتهم بظروف الشركة ولا حتمال وجود خلافات شخصية بينهم وبين بعض الأفراد فى المشروع .

أمر آخر ، إن التقييم بهذه الطريقة قد يستغرق وقتا أطول نظراً لأن القائمين بالعمل يقسمون وقتهم بين أداء أعمالهم الروتينية وبين أعمال التقييم .

وأخيرا ، فقد لا يكون بإدارة الأفراد خبراء على مستوى كاف من التدريب والمران للقيام بعملية التقييم الأمر الذى قد يقلل من قيمة النتائج التى تحصل عليها الشركة إذا قام بالعملية أفراد ذوى خبرة محدودة .

ـ إستخدام مستشارين خارجيين :

- تستعين بعض الشركات بأجهزة الاستشارات المتخصصة لأداء عملية التقييم ، وتصلح هذه الطريقة أساسا فى حالة الشركات الصغيرة التى ينقصها الجهاز الفنى اللازم لاداء العمل من ناحية أو فى حالة اجراء التقييم لأول مرة . وهى تتغلب على النقد الخاص باحتمالات التحيز فى حالة قيام إدارة الأفراد بعملية التقييم ، ولكن يعاب على تلك الطريقة أن بيوت الخبرة الخارجية قد تنقصها المعلومات الكافية عن طبيعة وظروف الشركة الداخلية الأمر الذى قد يؤثر على نتائج التقييم .
- وبصفة عامة يمكن القول أن وظيفة تقييم الأعمال هى عملية أساسية ينبغى أن تقوم بها إدارة الأفراد بالمشروع وأن تعد لها الجهاز الفنى الكفء نظرا لضرورة اعادة النظر فى نتائج التقييم على فترات دورية وتقييم ما قد يستجد من وظائف وأعمال .

(و) تحديد هيكل الأجور على أساس نتائج التقييم :

تتم عملية تحديد هيكل الأجور على خطوتين بعد انتهاء عملية تقييم الوظائف الخطوة الأولى تحديد هيكل الوظائف والخطوة الثانية تسعير هذا الهيكل .

هيكل الوظائف :

يتكون هيكل الوظائف من مجموعة الأعمال أو الوظائف الأصلية التى تم تقييمها مرتبة حسب أهميتها النسبية . ولكن فى أغلب الأحيان تقوم الشركات بتجميع تلك الأعمال فى عدد أقل من الدرجات بحيث تشمل كل فئة مجموعة الأعمال المتساوية الأهمية . وفائدة تجميع الأعمال

المختلفة فى عدد محدود من فئات العمل أنها تجنب الادارة مشقة تسعير كل عمل على حدة ، اذ فى هذه الحالة يتم تسعير فئة العمل وتسرى فئة الأجر على كافة الأعمال المندرجة تحت هذه الفئة .

والمشكلة التى تواجه الادارة هى اختيار عدد الفئات التى تقسم إليها الأعمال المختلفة وكيفية توزيع الأعمال على كل درجة أو فئة .

عند اختيار عدد درجات هيكل الوظائف فان هناك عددا من العوامل التى ينبغى أخذها فى الاعتبار . مثلا عدد الوظائف يؤثر على عدد الفئات فكلما كان عدد الوظائف قليلا كان عدد الفئات قليلا أيضا . كذلك فان مدى التفاوت أو الاختلافات بين أنواع الأعمال يؤثر على عدد الفئات ، اذ الأعمال المتقاربة تتطلب عددا من الفئات أقل مما لو كان التباين بين الأعمال أوضح وأشد . من ناحية أخرى فان سياسات الادارة من حيث الترقية مثلا تحدد عدد الفئات اذ لو كانت الادارة تسعى إلى استخدام الترقية كحافز على زيادة الكفاءة وأن تمنح الزيادات فى الأجور والمرتبات فى حالات الترقية ، فى مثل هذه الحالة ينبغى أن يكون عدد الفئات كثيرا نسبيا عما لو كانت الزيادات فى الأجور والمرتبات غير مرتبطة بالترقية .

ويختلف عدد فئات هيكل الوظائف فى الدول المختلفة ، إذ يتراوح بين أربع فئات وخمس وعشرين فى المتوسط . وليس هناك رقم محدد يعتبر نمطا يحتذى ، ولكن المبدأ الأساسى هو تجنب أن يكون عدد الفئات قليلا إلى الحد الذى يتعذر معه التفرقة بين مستويات أهمية الأعمال وتجنب أن يكون العدد كبيرا إلى الحد الذى تصبح فيه التفرقة بين الأعمال وهمية . باتباع هذا المبدأ نحصل غالبا على عدد من الفئات يقارب العشرة .

المشكلة الثانية هى فى توزيع الأعمال المختلفة على فئات هيكل الوظائف فى حالة استخدام طريقة التقييم بالدرجات ، فان نتيجة التقييم هى بالتعريف توزيع للأعمال على درجات محددة . أما فى طرق التقييم الأخرى فان اجراءات أخرى لابد من اتباعها ، وسنعطى مثلا على توزيع الأعمال فى حالة التقييم بالنقط . مثلا إذا كانت أقل قيمة حصل عليها أى عمل هى ٥٠٠ نقطة وأعلى قيمة هى ٣٥٠٠ نقطة فان المدى هو ٣٠٠٠ (٣٥٠٠ - ٥٠٠) = ٣٠٠٠) . وعلى هذا الأساس فاذا كان عدد الفئات ١٢ فان مدى كل فئة يتحدد بقسمة الفرق بين أعلى مجموع نقط وأدنى مجموع نقط (٣٠٠٠) على عدد الفئات = $\frac{١٢}{٣٠٠٠}$ = ٢٥٠ وعلى هذا الأساس يصير توزيع الأعمال على الفئات المختلفة كالآتى :

جدول رقم (١١ / ٥)

تحديد الأجور لفئات العمل المختلفة

الفئة	عدد النقط الحد الأدنى		الأقصى	فئة الأجر السنوى
١٢	٥٠٠	—	٧٤٩	٦٠ - ٨٤
١١	٧٥٠	—	٩٩٩	٨٤ - ١٨٠
١٠	١٠٠٠	—	١٢٤٩	١٠٨ - ٢٢٨
٩	١٢٥٠	—	١٤٩٩	١٤٤ - ٣٠٠
٨	١٥٠٠	—	١٧٤٩	١٨٠ - ٣٦٠
٧	١٧٥٠	—	١٩٩٩	٢٤٠ - ٤٨٠
٦	٢٠٠٠	—	٢٢٤٩	٣٣٠ - ٦٠٠
٥	٢٢٥٠	—	٢٤٩٩	٤٢٠ - ٧٨٠
٤	٢٥٠٠	—	٢٧٤٩	٥٤٠ - ٩٦٠
٣	٢٧٥٠	—	٢٩٩٩	٦٨٤ - ١٢٠٠
٢	٣٠٠٠	—	٣٢٤٩	٨٧٦ - ١٤٤٠
١	٣٢٥٠	—	٣٤٩٩ (٣٥٠٠)	١٢٠٠ - ١٥٠٠

تحديد فئات الأجور :

تتحدد فئات الأجور للأعمال المختلفة بعد تقييمها وتوزيعها على الدرجات المختلفة بمعادلة هذه الفئات الوظيفية بالدرجات أو الفئات المالية التى حددها القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين بالقطاع العام . ولقد حدد القانون قيمة العلاوات الدورية لكل فئة من فئات الأجر ووضع شروطا خاصة بمواعيد استحقاق وطرق دفع تلك العلاوات .

الأساس الشخصى لدفع الأجور أو الأجور التشجيعية :

لقد أوضحنا من قبل أن هدف المشروع هو رفع الكفاءة الأنتاجية وأن سياسة الأجور عامل أساسى تستطيع الادارة استخدامه فى حفز العمال على زيادة الكفاءة الأنتاجية . والافتراض الأساسى هنا هو أن العمال يعتبرون الأجر هدفا يسعون إليه وبالتالى فان الوعد بزيادة الأجر عند

رفع كفاءة الأنتاج سيحفز العمال إلى زيادة انتاجيتهم أملا فى الحصول على الأجور الأعلى . وبرغم صحة هذا الافتراض الا أننا يجب أن نحذر من أن الأجر ليس هو الحافز الوحيد على العمل وزيادة الأنتاجية ، بل هناك حوافز أخرى كثيرة تجذب الأفراد فى اتجاه تحقيق أهداف المشروع وقد تتفوق فى بعض الأحيان على حافز الأجر . وبصفة عامة يمكن القول بأنه إذا كان العاملون يعطون الأجر أهمية كبيرة وكان هناك ارتباط واضح فى أذهانهم بين رفع الكفاءة الأنتاجية وبين الحصول على مزيد من الأجر فان ذلك كفيل بحفزهم إلى زيادة الأنتاج . أى أنه لكى تصبح الأجور حافزا فعالا فى رفع الكفاءة الأنتاجية ينبغى توفر شرطين أساسيين :

١ - أن يكون الأفراد راغبين فى الحصول على أجور عالية .

٢ - أن يكون هناك ارتباط واضح بين زيادة الأنتاج وبين الحصول على زيادات الأجر .

فاذا أخذنا هذين الشرطين فى الاعتبار أمكن أن نصمم نظما للأجور التشجيعية تهدف إلى حفز العاملين على رفع الكفاءة الأنتاجية .

الأسس التى تقوم عليها نظم الأجور التشجيعية :

تقوم نظم الأجور التشجيعية على بعض الأسس الهامة منها :

١ - تحديد معدلات للأداء تدفع الأجور التشجيعية لمن يتجاوزها .

٢ - توفر طرق قياس الأداء الفعلى للعامل .

٣ - أن يكون هناك تناسق بين العاملين على أساس الأجور التشجيعية والعاملين على أساس الأجر الزمنى .

٤ - ضرورة توافق معدلات الأداء والأداء الفعلى مع أهداف المشروع .

وتحديد معدلات الأداء يتم غالبا باستخدام أساليب دراسة الوقت والحركة بالنسبة لعمال الأنتاج . ولكن بالنسبة لأنواع أخرى من الأعمال غير المصنعية فان معدلات الأداء يتم تحديدها على واحد من الأسس الآتية :

(أ) كمية عمل معين :

(رقم مبيعات معين بالنسبة لمندوب البيع ، عدد من الفواتير ينبغى تسجيلها بالنسبة لموظف الحسابات ، عدد من الخطابات ينبغى كتابتها بالنسبة للسكرتيرة وهكذا . . .) .

(ب) وقت معين :

يستغرقه العمل (انهاء عمليات مراجعة الحسابات فى تاريخ معين ، اعداد الموازنات التخطيطية فى يوم معين ، انتاج وحدة من السلعة فى زمن محدد) .

(جـ) نفقة معينة :

(ميزانية محددة للاعلان ، كمية محددة من المواد تستخدم فى أعمال الصيانة) .

من ناحية أخرى ينبغى أن تتوفر للادارة امكانية قياس الأداء الفعلى للفرد حتى يمكن تقرير ما إذا كان قد تجاوز المعدل المحدد (وبالتالى يستحق الأجر التشجيعى) أم لا .

وفى أغلب الأحيان نجد أن جانبا من الأفراد يعملون على أساس الأجر الزمنى فى حين أن البعض الآخر يعمل على أساس الأجور التشجيعية . وطبيعة الأمر أن تتفاوت الأجور تبعا لذلك حيث يحصل العاملون على أساسى زمنى على أجور أقل نسبيا من العاملين بالنظام التشجيعى ، لذلك ينبغى على الادارة أن تحاول الاحتفاظ بنوع من التوازن بين الجانبين .

وأخيرا فان الهدف من تطبيق نظم الأجور التشجيعية هو حفز العمال على زيادة الكفاءة الأنتاجية وتحقيق أهداف المشروع . لذلك ينبغى على الادارة أن تفرق بين تجاوز المعدلات الذى يساهم فى رفع الكفاءة وبين حالات المعدلات التى قد تضر بأهداف المشروع مثل انتاج عدد من الوحدات أكثر من المعدل ، ولكن من جودة أقل ، أو تحقيق أرباح أكثر فى المدة القصيرة على حساب امكانيات الربح فى المدة الطويلة .

ان نظم الأجور التشجيعية تلائم الصناعات التى تبلغ فيها نفقة العمل نسبة كبيرة من اجمالى التكاليف ففى هذه الحالة فإن زيادة الأنتاجية تؤدى إلى تخفيض نفقة العمل للوحدة .

نظم الأجور التشجيعية :

تختلف تلك النظم اختلافا كبيرا من مشروع إلى آخر ، ولكن يمكن بصفة عامة تقسيم تلك النظم إلى نوعين : الأجور على أساس القطعة ، ومكافآت الوقت . والعناصر الأساسية فى أى نظام للأجور التشجيعية هى :

١ - الوحدات المنتجة .

٢ - الوقت المعيارى أو القياسى :

٣ - الوقت المنصرف فى العمل .

باستخدام تلك العناصر تستطيع الادارة أن تضع نظام الحوافز الذى يناسبها ، فقد تحدد الادارة معدل الأداء فى شكل عدد من الوحدات ، مثلا ٥٠ قطعة فى اليوم وتدفع الأجر على هذا الأساس ويمنح أجرا تشجيعيا لكل عامل يتجاوز المعدل . أو قد يحدد المعدل على أساس الزمن الزمن اللازم لانهاء عملية معينة مثلا ١٢ ساعة ويدفع للعامل مكافأة إذا أنجز العمل فى أقل من الوقت المحدد .

المكافآت للوقت المدخر :

الأساس فى تلك الطرق هو أن يدفع للعامل مكافأة نظير انهائه العمل المحدد فى وقت أقل من الوقت المحدد له . وتحسب نسبة كفاءة على أساس نسبة الوقت المسموح به إلى الوقت الفعلى .

وأيا كانت الطرق المختارة لدفع الأجور التشجيعية فان هناك بعض الشروط الواجب توفرها فى تلك الطرق :

١ - أن تكون طريقة حساب الأجر سهلة ، مفهومة ، ويستطيع العامل متابعة حساب أجره على أساسها .

٢ - يجب أن تتناسب الأجور طرديا مع الزيادة فى الانتاجية والأنتاج .

٣ - يجب دفع الأجور التشجيعية للأفراد فى أقرب وقت لاحق للانتاج .

٤ - يجب مراعاة الدقة والواقعية فى حساب معدلات الأداء .

٥ - يجب أن يضمن للعامل الحد الأدنى من الأجر المحسوب على أساس زمنى بغض النظر عن كمية الأنتاج .

وكما سبق أن أوضحنا فان الادارة لا يجب أن تتوقع رد فعل مباشر لنظم الأجور التشجيعية فى صورة انتاج أعلى وكفاءة انتاجية متزايدة ، بل يجب أن تتوقع المشكلات الانسانية التى تدور أساسا حول علاقات العاملين بعضهم ببعض ، وما قد تمليه عليهم الجماعات غير الرسمية من تقييد الانتاج الذى يمليه الخوف من قيام الادارة برفع معدلات الأداء اذا استمر تجاوز العاملين لها وحصولهم على الأجور التشجيعية .

وجدير بالذكر أن هناك نظما للأجور التشجيعية تختلف باختلاف نوع العمل الذى يؤديه الشخص . مثلا رجال البيع يحصلون على عمولات عن أرقام المبيعات التى يحققونها ، وقد ترتفع نسبة العمولة مع ارتفاع مستوى المبيعات . من ناحية أخرى فان رجال الادارة أيضا يهتمون بالأجر وبالتالى فانه يمكن تصميم نظم للأجور التشجيعية تقوم على أساس مدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة .

ملخص خطة الأجور والمرتبات :

تحدد خطة الأجور والمرتبات نظام دفع عائد العمل للأفراد العاملين فى المشروع . وتبنى الخطة على الأسس الآتية :

- طريقة تقدير الأجور (أجر زمنى ، أجر بالأنتاج) .
- تحديد هيكل الأجور (عدد الفئات ومدى كل فئة) .
- تحديد الزيادات الدورية فى الأجور (العلاوات) .
- تحديد الحد الأدنى والحد الأعلى للأجور .

ان العنصر الأول فى اعداد خطة الأجور والمرتبات هو تحديد طريقة تقدير الأجور وكما رأينا فان قانون العاملين أجاز الأخذ بأكثر من طريقة فى ذات الوقت . ويمكن القول بأن طريقة تحديد الأجور ينبغى ان تحقق المبادىء الآتية :

- تحديد الأجر على قدر واجبات الوظيفة ومسئولياتها (الأساس الموضوعى) .
- تحديد الأجر على قدر كفاية العامل فى العمل (الأساس الشخصى) .
- التلاؤم مع العوامل الاقتصادية والاجتماعية السائدة

ويتضمن عنصر تحديد هيكل الأجور على سؤالين ، الأول عدد المستويات المالية فى جدول المرتبات . والثانى : العلاقة بين كل مستوى وآخر . فقد يتضمن هيكل الأجور عددا قليلا من المستويات المالية لا تزيد عن أربعة أو خمسة مستويات كما قد ينطوى على عدد أكبر . ومن مزايا العدد المحدود من المستويات سهولة استخدام النظام حين يصعب تحديد الفروق بين مستويات الأعمال المختلفة كما ينتج عنه قلة اجراء الترقيات من مستوى لآخر ، الا أن هذا قد يبعث الملل فى نفوس العاملين لضعف فرص الترقى . وبالعكس فان زيادة عدد مستويات هيكل الأجور قد تؤدى إلى المغالاة فى عدد تلك المستويات الأمر الذى تصعب معه التفرقة الفعلية بين مستوى وآخر .

أما من حيث العلاقة بين كل مستوى وآخر فقد يبتدىء المستوى المالى المعين حيث ينتهى المستوى الأقل منه أو قد تتداخل المستويات . والاتجاه إلى تداخل المستويات يسهل عملية نقل الأشخاص بين الجهات التى تستخدم أنظمة مختلفة فى دفع الأجور .

والعنصر الثالث فى خطة الأجور هو تحديد مدى الفئة المالية أى الفرق بين الحد الأدنى للفئة (أول المربوط) وبين الحد الأعلى لها . والحد الأدنى هو بمثابة المرتب الذى يدفع للفرد حين يبدأ العمل وعادة يتكون هذا الحد الأدنى باضافة نسبة مئوية على بداية مربوط الفئة السابقة . أما الحد الأقصى فيمثل أقصى ما يمكن أن يحصل عليه الفرد فى تلك الفئة المالية

وفيما يتعلق بالعلاوت فغالبا ما تحدد على أساس نسبة من الأجر أو مقدار معين يضاف إلى الأجر كل فترة معينة .

كذلك ينبغى أن تنطوى خطة الأجور على تحديد الحد الأدنى للأجور ، أى ذلك المرتب الـذى يدفع لأدنى مستوى وظيفى فى المشروع والحد الأعلى من الأجور الذى يعطى للوظائف العليا . تلك هى العناصر التى تقوم عليها خطة الأجور والمرتبات فى المشروع . وما نحب أن نؤكده أنه رغم وجود نظام عام يحدد كيفية حساب الأجور وطرق دفعها فان الادارة لها الحرية الكافية فى رسم خطة الأجور بها على الأسس العلمية السليمة التى تكفل تحقيق أهداف الكفاءة الأنتاجية .

ربط الأجر بالأنتاج :

ان هدف الادارة كان دائما ايجاد سبيل إلى جعل الأجر مرتبطا بالأنتاج الذى يقدمه الفرد للمشروع . وهناك بعض النظريات التى توضح تلك الحقيقة فتنص على أنه يجب أن يكون هناك نوع من التوازن ما يقدمه المشروع للأفراد من مغريات Inducements (حوافز على العمل) وبين ما يقدمه الفرد للمشروع من مساهمات Contributions (جهود أو انتاجية) . إذا كان ما يقدمه الأفراد للمشروع أكثر مما يحصلون عليه فى صورة أجور ومزايا لم يكن لديهم حافز على المساهمة فى تحقيق أهداف المشروع ، وبالعكس إذا كان ما يحصل عليه الأفراد ـ فى صورة أجور ومزايا مختلفة ـ يفوق ما يساهمون به فى أهداف الكفاءة انعدم ذلك التوازن المنشود ولم يعد الموقف مربحا من وجهة نظر الادارة أو المجتمع بصفة عامة . ★

● راجع فى هذا الصدد كتابى .

Chester Barnard, The functions of The Executive, Cambridge., Harvard University Press, 1938.

Herbert Simon, Administrative Behavior, N.Y.. The Macmillan Co., 1945.

وعلى هذا الأساس فان مبدأ ربط الأجر بالأنتاج كمدخل إلى تحديد الأجور والمرتبات يعتبر مدخلا سليما ومنطقيا من الوجهة النظرية ، ولكن تنشأ المشاكل عند محاولة تطبيق هذا المبدأ فى الواقع العملى . وفى مناقشتنا لهذا الموضوع يهمنا أن نؤكد أن فاعلية نجاح أى نظام لربط الأجر بالأنتاج انما تتوقف على قدرة الادارة فى الحصول على اجابات حاسمة لمجموعة الأسئلة التالية :

١ - ما المقصود بربط الأجر بالأنتاج ؟

٢ - ما الهدف من ربط الأجر بالأنتاج ؟

٣ - ما المستوى الذى يتم عليه ربط الأجر بالأنتاج ؟

٤ - ما مدى استعداد الأفراد لتقبل نظم ربط الأجر بالأنتاج ؟

٥ - ما هى قدرة الادارة على توفير الأمكانيات اللازمة لتمكين الأفراد من زيادة انتاجهم وبالتالى زيادة أجورهم تطبيقا لمبدأ ربط الأجر بالأنتاج ؟

أولا - معنى ربط الأجر بالأنتاج :

هناك عدة اتجاهات فى تفسير ما يقصد بربط الأجر بالأنتاج :

١ - ان ربط الأجر بالأنتاج يعنى أن يحصل الفرد على أجر يعادل قيمة انتاجه . أى أن رقم الأجر الكلى الذى يحصل عليه العامل يرتبط ارتباطا تاما بكمية الأنتاج فيرتفع الأجر بارتفاعه وينخفض بانخفاضه ويتوقف الأجر تماما إذا لم ينتج الفرد أى شىء . وهذا المفهوم لربط الأجر بالأنتاج يقترب من مفهوم دفع الأجر بالقطعة .

٢ - اتجاه آخر يميل إلى تفسير مفهوم ربط الأجر بالأنتاج على أنه تحديد حد أدنى من الأجر يعادل مستوى معينا من الأداء على أن يزيد الأجر بعد ذلك بزيادة الأنتاج . وهذا المفهوم يقترب من فكرة الأجور التشجيعية .

٣ - واتجاه أخير يميل إلى تفسير الحد الأدنى من الأجر الذى يحصل عليه الفرد بغض النظر عن انتاجه بما يعادل حد الكفاف ، أى ذلك الحد من الأجر الذى يجب أن يحصل عليه الفرد سواء أنتج أم لم ينتج .

تلك هى اذن الأتجاهات الرئيسية فى تعريف معنى ربط الأجر بالأنتاج . أى من هذه المفاهيم هو السائد على التفكير فى مصر حاليا ؟ يفهم مما جاء بقانون العاملين بالقطاع العام ان

على مجلس الادارة فى الشركة أن يضع نظاما للحوافز بما يحقق حسن استخدامها على أساس المعدلات القياسية العادلة للانتاج ومستوى الأداء . وحيث ان الأعمال المختلفة قد حددت لها فئات مرتبات محددة وحددت معدلات للأداء لكل عمل ، لذلك نميل إلى الاعتقاد بأن نظام ربط الأجر بالأنتاج الذى تدعو إليه اللائحة هو أقرب إلى الاتجاه الثانى أو مفهوم الأجور التشجيعية .

وتنبع أهمية تحديد المعنى المقصود بربط الأجر بالأنتاج من أن الاجراءات والنظم اللازمة لتطبيق المبدأ سوف تختلف باختلاف هذا المعنى .

من ناحية أخرى فان تحديد المعنى ينصرف أيضا إلى تحديد المقصود بكلمتى الأجر والأنتاج . هل الربط يقع على الأجر النقدى أم الأجر الشامل (أجر نقدى + خدمات ومزايا عينية) . كذلك ينبغى تحديد المقصود بالأنتاج حيث ان كلمة الأنتاج بمعناها المحدود (سلع أو خدمات) قد لا ينطبق على فئات من العاملين الذين لا تتبلور أعمالهم فى شكل انتاج ملموس كطبقة الاداريين مثلا .

ثانيا - الهدف من ربط الأجر بالأنتاج :

قد يهدف نظام الأجر بالأنتاج إلى تحقيق أحد هدفين :

١ - تحقيق التوازن بين اجمالى الأجور واجمالى الأنتاج على المستوى القومى لتلافى الضغوط التضخمية الناشئة عن ازدياد الأجور بمعدل أسرع من معدل الزيادة فى الأنتاج .

٢ - قد يهدف نظام ربط الأجر بالأنتاج إلى زيادة الأنتاج ورفع مستوى الكفاءة الأنتاجية بايجاد الحافز لدى العمال على زيادة الجهد وتحسين الأداء .

ولا شك أنه لا تعارض بين الهدفين السابقين وان كان هدف رفع الكفاءة الأنتاجية هو موضع الاهتمام المباشر من الادارة لعلاقته بهدف المشروع . وتتوقف فاعلية نظم ربط الأجر بالأنتاج فى رفع الكفاءة الأنتاجية ، بفرض أهمية الأجر كحافز على العوامل التالية :

- مدى ملاءمة أنواع العمل وطبيعة العمليات الأنتاجية وظروف الشركة لفكرة ربط الأجر بالأنتاج .
- النفقة والجهد ومدى الصعوبة فى تطبيق النظام .
- العائد المتوقع من تطبيق ربط الأجر بالأنتاج فى شكل ارتفاع فى كفاءة الوحدة الأنتاجية .

ثالثا - تحديد المستوى الذى يتم عليه ربط الأجر بالأنتاج :

قد يتم ربط الأجر بالأنتاج اما على أساس فردى أو على أساس جماعى . وربط الأجر بالأنتاج على الأساس الفردى يعنى أن الأجر الذى يحصل عليه أى فرد يتوقف على انتاجه هو شخصيا . وهذا يتطلب ضرورة قياس وتحديد مساهمة كل فرد فى انتاجية المشروع على حدة . ولكن فى بعض الأحيان يصبح من الصعب تحديد هذا الأنتاج الفردى حيث تشترك مجموعة من الأفراد فى انتاج كمية معينة أو انجاز عملية معينة . فى مثل تلك الحالات يتم ربط أجر كل فرد فى الجماعة على أساس انتاج الجماعة كلها . مثلا : يربط الأجر على أساس انتاج :

- خط الأنتاج .
- القسم .
- الادارة .
- أو المصنع بأكمله .

كذلك يمكن تصور حدوث ربط بالأنتاج على أساس انتاجية أكثر من مستوى جماعى فيحصل العامل على زيادة فى الأجر تبعا لا نتاجية الجماعة المباشرة التى يعمل معها ، ثم يحصل على زيادة ثانية تبعا لانتاجية القسم أو الادارة التى يتبعها وقد يحصل على زيادة ثالثة تبعا لانتاجية المصنع كله .

رابعا - مدى قبول الأفراد لفكرة ربط الأجر بالأنتاج :

يميل الأفراد عادة إلى مقاومة التعديلات فى النظم القائمة أو ادخال نظم جديدة حيث ان ذلك من شأنه تغيير عادات العمل وأنماط السلوك التى اعتادوها ، لذلك قد تقابل فكرة ربط الأجر بالأنتاج بنوع من المقاومة من جانب العمال مرجعها عدم فهم النظام ، وعلى هذا فان عنصرا أساسيا من عناصر نجاح النظام أن يتم التمهيد له بالشرح والاقتناع حتى تتأكد الأدارة من تقبل العاملين للفكرة .

خامسا ـ ضرورة توفير امكانيات العمل :

حتى يصبح لنظام ربط الأجر بالأنتاج معنى عملى ينبغى على الادارة توفير كافة الأمكانيات والمستلزمات التى تضمن التشغيل المستمر للعمال بحيث يصبح الجهد الفردى والأداء الشخصى للعامل هو المحدد الحقيقى لما يمكن أن يحصل عليه من أجر . اذ لا معنى لتقرير توقف الأجر على الأنتـاج ثم لا تتـاح للفـرد فرصة زيادة الأنتاج نظرا لعدم توفر المواد الخام أو لزيادة العمالة عن احتياجات العمل وغير ذلك من الأسباب .

الأسس العلمية لربط الأجر بالأنتاج :

ان الخطوات المنطقية التى يمكن اتباعها لربط الأجر بالأنتاج فى أى نوع من أنواع العمل هى تطبيق للأساس الموضوعى فى تحديد الأجور الذى سبق شرحه وهى :

١ ـ توصيف الأعمال والوظائف ومنه تحدد الواجبات والمسئوليات المفروض على شاغل الوظيفة القيام بها (معدلات الأداء) .

٢ ـ تقييم الأعمال والوظائف وتحديد القيمة العادلة للأجر الذى يتناسب مع واجبات ومسئوليات العمل .

٣ ـ تقييم الأداء أو قياس الأنتاج الفعلى .

٤ ـ تحديد خطة للأجور التشجيعية بحيث يكافأ الفرد عن الزيادة فى العمل فوق المعدلات التى يحددها توصيف الوظائف .

نظام ترتيب الوظائف حسب قانون ٤٨ لسنة ١٩٧٨ :

نعـرض فى هذا الجـزء لأهم ملامح نظام ترتيب الوظائف حسب القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ بشأن نظام العاملين بالقطاع العام ، وهذه الملامح هى :

- أحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف .
- تحديد وتعريف المجموعات النوعية للوظائف .
- تعريف الدرجات .
- قواعد واجراءات تسجيل وحفظ جداول الوظائف وأوصافها .

أحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف :

مقدمة : فى تنفيذ نظام ترتيب الوظائف وفقاً لاحكام القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ تستخدم المصطلحات الآتية :

(أ) **الوظيفة** : وهى مجموعة من الواجبات والمسئوليات تحددها السلطة المختصة وتتطلب فيمن يقوم بها مؤهلات واشتراطات معينة .

(ب) **وصف الوظيفة** : وهو البيان الذى يعرف الوظيفة والذى يظهر عوامل التقييم الداخلة فى تكوينها ويبرز مدى صعوبة واجباتها ومسئولياتها والحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغلها ويتضمن بصفة أساسية :

اسم الوظيفة :

المختصر الدال على نوع ومستوى الأعمال التى تؤدى ويستخدم هذا الأسم فى جميع شئون الخدمة وفى جداول توصيف وتقييم الوظائف والموازنة التخطيطية للشركة ويسترشد بالمستويات النمطية لمسميات الوظائف وفقا للجدول الملحق بهذا القرار عند تحديد المسميات النمطية فى كل درجة بالنسبة لكل مجموعة نوعية على حدة .

الوصف العام :

ويحدد موقع الوظيفة من البناء التنظيمى واختصاصها العام .

الواجبات والمسئوليات :

وتوضح المهام التفصيلية التى يؤديها العامل وتبرز مدى صعوبة العمل وتنوعه فى ضوء عوامل التقييم الداخلة فى تكوين الوظيفة وأهمها :

- المراجعة والاشراف الواقع على الوظيفة .
- مسئوليات الوظيفة الاشرافية ان وجدت .
- مدى حرية التصرف لشاغل الوظيفة فى اتخاذ القرارات .
- مدى تأثير الوظيفة على أعمال واختصاصات الوظائف والأجهزة الأخرى .

ـ الاتصالات والغرض منها وأهميتها .
ـ المسئولية عن المواد أو المهمات أو الأدوات .
ـ المجهود الذهنى أو البدنى .
ـ ظروف وبيئة العمل التى تزاول فيها أعمال الوظيفة .

الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة وتتضمن بصفة أساسية :

- نوع التأهيل العلمى .
- مستوى التأهيل العلمى .
- الخبرة النوعية والزمنية .
- القدرات والمهارات اللازمة للعمل .
- التدريب الذى تتيحه الشركة .
- أى شروط أخرى لازمة لشغل الوظيفة .

(جـ) **المجموعة النوعية** : وهى تقسيم ينتظم جميع الوظائف التى تتشابه فى طبيعة الأعمال ونوعها وان اختلفت فى مستويات الصعوبة والمسئولية وتعتبر كل مجموعة وحدة متميزة فى مجال التعيين والترقية والنقل والندب والاعارة .

(د) **الـدرجة** : وهى شريحة من الأجر لها زبط مالى طبقا لجدول المرتبات الملحق بنظام العاملين بالقطاع العام .وتتضمن الدرجة جميع الوظائف التى تتفق فى درجة صعوبة واجباتها وان اختلفت فى نوع أعمالها .

(هـ) **تقييم الوظيفة** : وهو تحديد الدرجة المناسبة التى تلحق بها الوظيفة فى ضوء وصف الوظيفة وتعاريف الدرجات والسمات الرئيسية للوظائف التى تتضمنها كل درجة وذلك باستخدام طريقة التقييم بالتدريج .

وبمراعاة أن تقييم وظيفة رئيس مجلس الادارة باعتبارها قمة وظائف الشركة وبيان الدرجة التى توضع فيها من بين درجات الوظائف العليا يتحدد وفقا لتقييم مستوى الشركة .

(و) **اعادة تقييم الوظائف** : وهو اعادة النظر فى تحديد الدرجة التى توضع فيها الوظائف وذلك فى مثل الأحوال التالية :

١ - التعديل فى البناء التنظيمى للشركة .

٢ - التغيير فى واجبات ومسئوليات الوظيفة .

(ز) **استحداث وظائف جديدة** : وهو اعادة النظر فى جدول الوظائف باستحداث نوعيات وظائف جديدة وذلك فى مثل الأحوال التالية :

١ - التعديل فى البناء التنظيمى للشركة .

٢ - استحداث أنشطة أو مجالات عمل جديدة بالشركة .

ويتبع عند اعادة التقييم أو استحداث الوظائف ذات الطريقة والاجراءات المتبعة عند التقييم .

(ح) **جداول الوظائف** : وهى الجداول التى تتضمن أسماء الوظائف الموجودة فى الشركة مصنفة طبقا للمجموعات النوعية وموزعة على الدرجات وفقا لما ينتهى إليه تقييمها .

وترفق بهذه الجداول أوصاف الوظائف الواردة فيها كما يرفق بها بيان بالوظائف موزعة على التقسيمات التنظيمية والدرجات المختلفة .

تحديد وتعريف المجموعات النوعية
التى تصنف فيها الوظائف

- تقسم وظائف الشركات التى تخضع لأحكام قانون نظام العاملين بالقطاع العام المشار إليه إلى المجموعات النوعية المرفقة بهذا القرار .

- يجوز انشاء مجموعات نوعية فرعية داخل المجموعة النوعية الواحدة تعتبر وحدة متميزة فى مجالات شئون الخدمة وذلك وفقا لطبيعة العمل المزاول .

- تستخدم المجموعات النوعية المرفقة فى :

(أ) الحاق الوظائف بالمجموعة النوعية التى تنتمى إليها .

(ب) التعريف بمستوى التأهيل العلمى اللازم لشغل الوظائف بالمجموعات المختلفة نوعا ومستوى .

تعريف الدرجات :

- يستخدم تعريف الدرجات المرفق بهذا القرار كأساس للشركات التى تخضع لأحكام قانون العاملين بالقطاع العام المشار إليه فيما يلى :

(أ) التعريف بالسمات الرئيسية وعوامل تقييم الوظائف التى تتضمنها الدرجة فى مختلف المجموعات النوعية .

(ب) التعريف بمستوى التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف الدرجة فى المجموعات النوعية المختلفة .

(جـ) تحديد مدة الخبرة الزمنية الواجب قضاؤها فى كل درجة قبل النظر فى الترقية من وظائف درجة إلى وظائف الدرجة التى تعلوها مباشرة .

قواعد واجراءات تسجيل وحفظ جداول الوظائف وأوصافها :

- تقوم الشركات الخاضعة لأحكام قانون العاملين بالقطاع العام بموافاة مركز معلومات القطاع العام بنسختين من مشروع ترتيب وظائفها بعد اعتماده من مجلس الادارة وتتضمن كل نسخة الآتى :

(أ) الهيكل التنظيمى مصورا فى خرائط حتى أدنى التقسيمات مع بيان اختصاصات كل تقسيم تنظيمى .

(ب) جداول الوظائف وفقا لما ورد بالفقرة (ز) من المادة الأولى .

(جـ) أوصاف الوظائف .

- مع مراعاة ما ورد بالمادة ١ / ر ، يتبع عند اعادة التقييم أو استحداث وظائف جديدة ذات الاجراءات السابقة .

المجموعات النوعية التى تصنف فيها
وظائف الشركات التى تخضع لأحكام القانون
رقم ٤٨ لسنة ٧٨ بنظام العاملين
بالقطاع العام

- مجموعة وظائف الادارة العليا .
- مجموعة وظائف الأنتاج .
- مجموعة وظائف التجارية .
- مجموعة وظائف المالية .
- مجموعة وظائف الادارية .
- مجموعة وظائف القانونية .
- مجموعة وظائف الفنية المساعدة .

- مجموعة وظائف المكتبية .
- مجموعة وظائف الحرفية .
- مجموعة وظائف الخدمات المعاونة .

تعريف الدرجات :

الدرجة الممتازة :

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التى يقوم شاغلوها برئاسة احدى وحدات القطاع العام أو الاشراف على أحد الأنشطة الرئيسية فى الشركة ان وجدت والتى تتكون غالبا من عدد من التقسيمات الداخلية .

وتتضمن واجبات وظائف هذه الدرجة تحديد السياسات والخطط العامة والأهداف الرئيسية للوحدة ومتابعة تحقيق الأهداف .

كما يقوم شاغلو وظائف هذه الدرجة باجراء الاتصالات بغرض تمثيل الشركة والارتباط باسمها .

ولشاغلى وظائف هذه الدرجة حرية تصرف واسعة ولهم سلطة اصدار القرارات المتعلقة بالسياسات والأهداف العامة للوحدة وكذا برامج العمل وخططه والاعتماد النهائى للأعمال .

وقد يترتب على خطأ شاغل وظائف هذه الدرجة الحاق أضرار جسيمة بمصالح وخطط الدولة العليا .

ويتطلب شغل الوظائف فى هذه الدرجة ضرورة توافر المعرفة النظرية والخبرة الشاملة والعميقة مع توافر :

- مؤهل عال مناسب .
- قضاء مدة بينية قدرها سنة على الأقل فى وظيفة من الدرجة العالية .
- اجتياز البرامج التدريبية فى مجال الادارة التى تتيحها الشركة .
- قدرة فائقة على التوجيه والقيادة وتخطيط ووضع السياسات والأهداف .

المستويات النمطية لمسميات الوظائف فى كل

جـــدول

الدرجة	وظائفالادارة العليا	الوظائف التخصصية والادارة الوسطى	الوظائف الفنية الادارة المباشرة
ممتازة	رئيس مجلس الادارة		
عالية	رئيس مجلس ادارة رئيس قطاع		
مدير عام	مدير عام ادارة عامة	كبير باحثين كبير اخصائيين	
الأولى		مدير ادارة ـ باحث ممتاز ـ أخصائى ممتاز ـ	كبير الفنيين
الثانية		رئيس قسم باحث أول ـ أخصائى أول	رئيس فنيين
الثالثة		باحث / أخصائى	فنى أول رئيس وحدة رئيس مكتب
الرابعة			فنى
الخامسة			فنى مساعد
السادسة			

ملحوظة : يسترشد بالمستويات النمطية بالجدول عند وضع مسميات الوظائف على مستوى وحدات القطاع العام عند وصف الوظائف ـ بحيث توضح طبيعة ونوع العمل والمجموعة النوعية التى تنتمى إليها الوظيفة والمستوى الدال على درجتها وعما إذا كانت وظيفة اشرافية أم غير اشرافية مثال ذلك : أخصائى زراعى ـ فنى تصوير أول ـ كاتب حسابات أول ـ حرفى ورش وآلات ممتاز .

درجة بالنسبة لكل مجموعة نوعية على حدة
رقم (١١ / ٦)

الوظائف المكتبية الادارة المباشرة	الوظائف الحرفية	وظائف الخدمات المعاونة
كبير الكتبه مدير ادارة		
رئيس كتبه		
كاتب أول رئيس وحدة	ملاحظ / حرفى ممتاز	
كاتب	حرفى أول	رئيس معاونى خدمة
كاتب مساعد	حرفى	معاون خدمة أول
	حرفى مساعد	معاون خدمة

كما يجوز للشركات أن تستخدم المسميات لنوع العمل بمراعاة المستويات النمطية لمسميات الوظائف المشار إليها مثل :

طبيب أول / مهندس أول
أو رئيس قسم . .

طبيب ممتاز / مهندس ممتاز
أو مدير ادارة . . .

كبير أطباء / مهندسون
أو مدير عام . .

يراعى بالنسبة للتعيين فى غير أدنى الدرجات أحكام المادة ٢٠ من القانون ٤٨ لسنة ١٩٧٨ .

الدرجة العالية :

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التى يقوم شاغلوها برئاسة احدى وحدات القطاع العام أو الاشراف على أحد الأنشطة الرئيسية بالشركة يقابله تقسيم تنظيمى يطلق عليه عادة اسم قطاع يتكون من عدد من التقسيمات الداخلية .

وقد تتضمن واجبات وظائف هذه الدرجة تحديد أو الاشتراك فى وضع السياسات والخطط العامة والأهداف الرئيسية للشركة ، وكذلك التنسيق العام ومتابعة التطبيق داخل التقسيمات التنظيمية .

كما يقوم شاغلو وظائف هذه الدرجة باجراء الاتصالات بغرض تمثيل الشركة أو التحدث أو الارتباط باسمها .

ولشاغلى وظائف هذه الدرجة حرية تصرف كبيرة فى معالجة الموضوعات ولهم سلطة اصدار القرارات واعتماد الأعمال .

وقد يترتب على خطأ شاغل الوظيفة الاضرار بمصالح الشركة أو الجمهور أو الدولة .

ويتطلب شغل الوظائف فى هذه الدرجة ضرورة توافر المعرفة النظرية والخبرة العالية مع توافر :

- مؤهل عال مناسب لطبيعة العمل .
- قضاء مدة بينية قدرها سنتان على الأقل فى وظيفة مدير عام .
- اجتياز البرامج التدريبية فى مجال الادارة والتى تتيحها الشركة .
- قدرة كبيرة على القيادة والتوجيه ووضع الخطط والبرامج ومتابعتها .

يراعى بالنسبة للتعيين فى غير أدنى الدرجات أحكام المادة ٢٠ من القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ .

مدير عام :

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التى يقوم شاغلوها برئاسة احدى وحدات القطاع العام أو الاشراف على نشاط ذى طبيعة متنوعة يمارسه تقسيم تنظيمى يطلق عليه اسم « ادارة عامة » تتكون عادة من عدد من التقسيمات الداخلية وتحقق الادارة العامة فيما بينها خدمة أو غرضا محددا .

وتتضمن واجبات وظائف هذه الدرجة مهام توجيه الأفراد وتخطيط برامج العمل والتنسيق والرقابة .

كما يقوم شاغلو وظائف هذه الدرجة باجراء الاتصالات بغرض التحدث أو تمثيل الشركة .

ولشاغلى وظائف هذه الدرجة حرية التصرف فى معالجة الموضوعات فى حدود السياسات المعتمدة وكذا اصدار القرارات التنفيذية والاعتماد النهائى لبعض الأعمال .

كما قد تضمن بعض وظائف هذه الدرجة وظائف كبرى الاخصائيين أو الباحثين ممن تتوافر فيهم المعرفة النظرية المتخصصة والخبرة العملية العالية فى مجالات مختلفة من العمل التخصصى أو البحثى وممن ترى الشركة تفرغهم لواجبات تخصصهم دون أن يوكل إليهم مهام الادارة العليا .

ويتطلب شغل وظائف هذه الدرجة توافر المعرفة النظرية والخبرة النوعية فى مجالات العمل مع توافر :

ـ بالنسبة لوظيفة مدير عام .

- مؤهل عال مناسب لطبيعة العمل .
- قضاء مدة قدرها ثلاث سنوات على الأقل فى وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة ..
- اجتياز البرامج التدريبية فى مجال الادارة والتى تتيحها الشركة .
- قدرة على القيادة والتوجيه .

ـ بالنسبة لوظائف كبرى الاخصائيين أو الباحثين من درجة مدير عام .

- مؤهل عال تخصصى فى مجال العمل .

● قضاء مدة بينية قدرها ثلاث سنوات على الأقل فى مجال العمل المتخصص فى وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .

● قدرة فائقة على اعداد الدراسات والبحوث أو القيام بالأعمال التخصصية ذات المستوى الرفيع .

يراعى بالنسبة للتعيين فى غير أدنى الدرجات أحكام المادة ٢٠ من القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ .

الدرجة الأولى :

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التى يقوم شاغلوها تحت التوجيه العام بالاشراف على تنفيذ أعمال رئيسية فى أحد مجالات الأعمال التخصصية أو رئاسة تقسيم تنظيمى يطلق عليه عادة اسم « ادارة » وقد يتكون من عدد من الأقسام .

وتتضمن واجبات وظائف هذه الدرجة وضع برامج تفصيلية لانجاز الأعمال والاشراف العام على تنفيذها ومراجعتها .

كما يقوم شاغلو وظائف هذه الدرجة باجراء بعض الاتصالات بغرض الاشتراك فى لجان .

ولشاغلى وظائف هذه الدرجة حرية التصرف فى حدود القوانين واللوائح ولهم سلطة اصدار الأوامر والتعليمات وايجاد الحلول المناسبة للمشكلات الصعبة .

وقد يترتب على خطأ شاغلى وظائف هذه الدرجة الحاق الضرر بتنفيذ الأعمال والبرامج .

وقد تتضمن بعض وظائف هذه الدرجة القيام بأعمال البحوث والدراسات التخصصية العميقة .

كما تتضمن بعض وظائف هذه الدرجة الاشراف على تقسيم يضم عددا كبيرا من العاملين أو عددا من الأقسام تزاول أعمالا فنية أو مكتبية ترقى فى مسئولياتها الاشرافية إلى مستوى وظائف هذه الدرجة . . .

ويتـطلب شغل الوظائف فى هذه الدرجة ضرورة توافر المعرفة النظرية والخبرة النوعية فى مجالات العمل مع توافر :

- المؤهل العالى المناسب لطبيعة العمل بالنسبة للوظائف التخصصية .
- المؤهل فوق المتوسط أو المتوسط المناسب لطبيعة العمل بالنسبة للوظائف الفنية أو المكتبية .
- قضاء مدة بينية قدرها سبع سنوات على الأقل فى وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .

يراعى بالنسبة للتعيين فى غير أدنى الدرجات أحكام المادة **٢٠** من القانون رقم **٤٨** لسنة **١٩٧٨**

الدرجة الثانية :

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التى يقوم شاغلوها تحت الاشراف العام بانجاز مجموعة من العمليات التخصصية الأكثر تقدما .

وتتضمن واجبـات وظـائف هذه الـدرجة الاشراف على ومتابعة انجاز البرامج التفصيلية للأعمال ومراجعتها مراجعة مرحلية .

كما يقـوم شاغلو وظائف هذه الدرجة باجراء بعض الاتصالات بغرض الحصول على أو اعطاء بيانات أو معلومات .

وقد تتضمن وظائف هذه الدرجة الاشراف على تقسيم يضم عددا كبيرا من العاملين يزاولون أعمالا فنية ومكتبية .

ويتطلب شغل الوظائف فى هذه الدرجة المعرفة النظرية والخبرة النوعية فى مجالات العمل مع توافر :

- مؤهل عال مناسب لطبيعة العمل بالنسبة للوظائف التخصصية .
- مؤهـل فوق المتـوسط أو متوسـط أو أقل من المتوسط مناسب لطبيعة العمل . بالنسبة للوظائف الفنية والمكتبية .

- كما قد يجوز شغل بعض الوظائف الحرفية فى هذه الدرجة ممن توافر فيهم شرط الصلاحية والالمام بالقراءة والكتابة ووفقا للوظائف المحددة بجداول الترتيب المعتمدة .
- قضاة مدة بينية قدرها ثمانى سنوات على الأقل فى وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .

— يراعى بالنسبة للتعيين فى غير أدنى الدرجات أحكام المادة ٢٠ من القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ .

الدرجة الثالثة :

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التى يقوم شاغلوها تحت الاشراف المباشر بانجاز عمليات تخصصية تتطلب تأهيلا عاليا تؤدى وفق قوانين ولوائح أو اجراءات لا تتطلب قدرا كبيرا من حرية التصرف وتخضع للمراجعة التفصيلية .

كما تتضمن الوظائف المكتبية والفنية الأكثر تقدما .

كما تتضمن بعض وظائف هذه الدرجة رؤساء مجموعات العمل الصغيرة فى أحد مجالات الأعمال الحرفية التى تتطلب دقة ومهارة متميزة .

ويتطلب شغل وظائف هذه الدرجة المعرفة النظرية أو الصلاحية والخبرة النوعية فى مجالات العمل مع توافر :

- مؤهل عال مناسب لطبيعة العمل حديث التخرج بالنسبة للوظائف التخصصية .
- مؤهل فوق المتوسط أو متوسط أو أقل من المتوسط مناسب لطبيعة العمل بالنسبة للوظائف الفنية أو المكتبية .
- صلاحية مع الالمام بالقراءة والكتابة بالنسبة للوظائف الحرفية .
- قضاء مدة بينية قدرها خمس سنوات على الأقل فى وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .

— يراعى بالنسبة للتعيين فى غير أدنى الدرجات أحكام المادة ٢٠ من القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ .

الدرجة الرابعة :

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التى يقوم شاغلوها تحت الاشراف المباشر بانجاز أعمال فنية أو مكتبية أكثر تقدما أو أعمال حرفية تتطلب قدرا من الدقة أو المهارة وحرية التصرف أو رئاسة مجموعة عمل فى مجال الخدمات المعاونة .

ويؤدى العمل وفقا لقوانين أو قرارات أو اجراءات تحدد خطواته وتخضع للمراجعة التفصيلية للتحقق من صحة الاجراءات والنتائج .

ويتطلب شغل وظائف هذه الدرجة المعرفة النظرية أو الصلاحية والخبرة النوعية فى مجالات العمل مع توافر :

- مؤهل فوق المتوسط ومتوسط مناسب لطبيعة العمل حديث التخرج بالنسبة للوظائف الفنية أو المكتبية .
- مؤهل أقل من المتوسط مناسب لطبيعة العمل بالنسبة للوظائف الفنية أو المكتبية مع قضاء مدة بينية قدرها خمس سنوات على الأقل فى وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .
- صلاحية مع الالمام بالقراءة والكتابة بالنسبة للوظائف الحرفية أو الخدمات المعاونة مع قضاء مدة بينية قدرها خمس سنوات على الأقل فى وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .

ـ يراعى بالنسبة للتعيين فى غير أدنى الدرجات أحكام المادة ٢٠ من القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨

الدرجة الخامسة :

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التى يقوم شاغلوها تحت الاشراف المباشر بانجاز أبسط الأعمال الفنية أو المكتبية .

كما تتضمن وظائف الصناع الحرفيين التى تتطلب نوعا من الخبرة وكذلك قدراً من حرية التصرف والوظائف التى يقوم شاغلوها بأعمال الخدمات المعاونة .

ويتطلب شغل وظائف هذه الدرجة المعرفة النظرية أو الصلاحية والخبرة النوعية فى مجالات العمل مع توافر :

● مؤهل أقل من المتوسط حديث التخرج بالنسبة للوظائف الفنية أو المكتبية .

● صلاحية مع الالمام بالقراءة والكتابة بالنسبة للوظائف الحرفية أو الخدمات المعاونة مع قضاء مدة بينية قدرها ست سنوات على الأقل فى وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .

● أو اجتياز الامتحان المقرر بالنسبة للوظائف الحرفية بحيث يكشف عن خبرة ومهارة فى مجال العمل تعادل مدة الخبرة المطلوبة للترقية لوظائف هذه الدرجة أمام لجنة فنية يصدر بتشكيلها قرار من السلطة المختصة بالتعيين ويستثنى من ذلك الوظائف الحرفية التى تتطلب لشغلها ترخيصا كاشفا عن مدة الخبرة المطلوبة مثل وظائف سائقى السيارات .

– يراعى بالنسبة للتعيين فى غير أدنى الدرجات أحكام المادة ٢٠ من القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ .

الدرجة السادسة :

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التى يقوم شاغلوها تحت الاشراف المباشر بالمعاونة فى انجاز أعمال حرفية أو القيام بأعمال الخدمات المعاونة .

ويتطلب شغل وظائف هذه الدرجة توافر :

– الالمام بالقراءة والكتابة دون حاجة إلى خبرة سابقة .

– اجتياز الامتحان أمام لجنة فنية بالنسبة للوظائف الحرفية يصدر بتشكيلها قرار من السلطة المختصة بالتعيين .

الأجور والمرتبات فى الواقع المصرى :

تعتبر سياسة الأجور من أهم الأسباب الرئيسية التى أسهمت فى انتاج مشكلات الجهاز الادارى بالدولة . اذ قامت تلك السياسة فى الأساس على أسلوب تسعير الشهادات وعدم الارتباط بين الأجر من ناحية ومحتوى الوظيفة وواجباتها من ناحية أخرى .

وينشأ عن هذه المشكلة بعض الآثار السالبة أهمها :

١ - تباعد الكفاءات العلمية عن العمل بأجهزة الدولة وتفضيلهم الهجرة أو العمل بالخارج سواء بالدول الأجنبية أو العربية طلبا للمرتبات المرتفعة .

٢ - ظهور محاولات الأفراد الانتقال من العمل بأجهزة الحكومة للعمل بالقطاع العام طلبا لمزايا الأجر الأعلى وحصص الأرباح وغيرها من أشكال المكافآت والمنح .

٣ - عدم ارتباط الأجر بمستوى الأنتاجية العام مما يخلق ضغوطا تضخمية فى الاقتصاد القومى ويمثل سببا فى تزايد الاستهلاك يعوق حركة التنمية .

٤ - اضطرار الدولة إلى ادخال تعديلات متتالية وترميمات لهيكل الأجور فى محاولة الغاء عيوب تسعير الشهادات وجذب النوعيات المطلوبة ومن تلك المحاولات التوسع غير المخطط فى منح بدلات التخصص والتفرغ وبدلات طبيعة العمل والتمثيل وبدلات الاقامة فى المناطق النائية وغيرها .

٥ - أدى أسلوب تسعير الشهادات إلى تدفق الأفراد على التعليم الجامعى وعزوفهم عن التعليم المهنى التخصصى طلبا للوظائف ذات الأجر الأعلى التى تعتبر الشهادة جوازا لها .

٦ - الآثار السالبة التى حاقت بالجهاز الادارى للدولة نتيجة لتطبيق سياسة الرسوب الوظيفى والاصلاح الوظيفى وما ترتب عليهما من اضطراب الأوضاع الوظيفية واختلال العلاقات التنظيمية وفى الوحدات الادارية المختلفة .

كذلك كان للقانون رقم ٨٣ لسنة ١٩٧٣ وقرارات وزير التنمية الادارية أرقام ٢ لسنة ١٩٧٦ و ٦٢٣ لسنة ١٩٧٨ بتقييم بعض المؤهلات آثارها على الأوضاع الوظيفية وافتقار الانسجام بين الأجور ومحتوى العمل فى كثير من الوظائف .

ومن دراسة اعدها مركز البحوث والدراسات التجارية بكلية التجارة جامعة القاهرة جاء فى التقرير الأول « مشاكل الأجور بالقطاع العام » النتائج التالية :

٧ - حدث تطور فى اجور العاملين بالقطاع العام (انظر جدول رقم ٧/١١) إلا أن هذه الزيادة لم تواكب التغيرات التى طرأت على ارتفاع مستويات المعيشة نتيجة التضخم ، ولم تتوازن مع التغيرات فى مستويات الأجور فى القطاع الخاص ، كما أن هذا التطور فى زيادة الأجور لم يصاحبه زيادة فى العمالة وزيادة انتاجية العامل بنفس الدرجة وهذا يعنى أن هذه الزيادة لم ترتبط باسس ترشيد سلوك تكلفة العمل وزيادة الأنتاج وفى نفس الوقت لم تتوازن مع مستويات الأجور فى سوق العمل ، كذلك لم تؤدى إلى استقرار العمالة بشركات القطاع العام نظرا لشعور العامل بنقص أجره الحقيقى بسبب زيادة حدة حالة التضخم معنى ذلك أن خطة تطوير مستويات الأجور فى القطاع العام لم تبنى على المقومات الاساسية التى توفر لها النجاح والتى تحقق التوازن بين هيكل الأجور ومستويات الأجور فى سوق العمل وعوامل الترشيد فى التكاليف والأنتاج بالقطاع العام .

٨ - يوجد حالة من انخفاض الأجور فى القطاع العام وفى نفس الوقت ارتفاع الأهمية النسبية للأجور من القيمة المضافة ، وانخفاض للعائد على الاستثمار ، وهذا يعنى انخفاض انتاجية العامل فى القطاع العام بدرجة كبيرة من ناحية ، ومن ناحية الأخرى فان خطة الاصلاح والتطوير للقطاع العام ككل تتجاوز مشكلة الأجور حيث يجب أن تغطى كافة الجوانب .

للعوامل المؤثرة على سلوك الايراد والتكلفة بما يحقق زيادة الربحية وفى نفس الوقت زيادة الأجور والأنتاجية من خلال محو جوانب الاسراف فى الأداء وترشيد سلوك عوامل الأنتاج ككل ، وتحقيق التوازن مع طبيعة وظروف السوق بصفة عامة وسوق العمل بصفة خاصة . (انظر جدول رقم ١١/٨) .

٩ - يقوم مفهوم الأجر بالقطاع العام والخاص على فكرة الأجر الثابت والمتغير معا ولكن المنطق الطبيعى أن يكون التركيز على الأجر الثابت بالنسبة للوظائف العليا ، والوظائف التى يصعب وضع معايير اداء كمية لها وهذا ما يتم فى القطاع الخاص أما فى القطاع العام فان مفهوم التركيز على الأجر المتغير يكون بدرجة أكبر للوظائف العليا رغم عدم توفر المقومات الاساسية لذلك ، وأنخفاض الأعتماد عليه للوظائف الدنيا رغم توفر مقومات تطبيقة ، ولعل هذه الظاهرة تعطى مؤشراً على عدم توفر الموضوعية فى أنظمة الحوافز واستفادة الوظائف العليا من الجانب الأكبر للمزايا المترتبة عليها دون أن يرتبط ذلك بجهد حقيقى مبذول . ولعل ذلك سوف يجعلنا نخضع هذه الظاهرة بالدراسة والتحليل الدقيق فيما بعد .

١٠- بالرغم من تطبيق أنظمة الحوافز فى القطاع العام وظهور بعض الاثار الايجابية لها إلا أن انخفاض مستويات الأجور بالقطاع العام عن الخاص جعل هذه الأنظمة وسيلة لدفع الأجر مما جعلها تخرج عن الهدف الأساسى لها فى زيادة الأنتاج والأنتاجية وترشيد التكلفة ، كما أن الدخول المترتبة على هذه الحوافز أصبحت تعطى بصفة جماعية ، وبشكل أشبه بالمرتب الثابت مما جعلها تفقد السمة الاساسية التى تميزها والتى تعنى ارتباط زيادة الأجر بزيادة المجهود المبذولة ، كما أن ذلك أدى إلى جعلها تمثل عبء على التكلفة والربحية بدلا من جعلها عاملا لتحسين الربحية والأنتاج وتخفيض التكلفة .

١١- يضم هيكل الأجور بالقطاع العام عناصر عديد ومتنوعة مثل العلاوات ، والبدلات والمكافآت والحوافز والمشاركة فى الأرباح والمزايا العينية ، وبالرغم من الآثار الايجابية التى تحققها هذه العناصر فى توفير المرونة فى هيكل الأجور بالقطاع العام وتتيح للادارة الفرصة فى تحقيق التوازن بين الأجر والوظيفة وظروف العمل ، والجهد المبذول من العامل إلا أن

ارتباط هذه العناصر فى أسس حسابها بالمرتب الأساسى لشاغل الوظيفة والذى يعتبر منخفض نسبيا جعل هذه العناصر تفقد اهميتها وتعجز عن تحقيق الهدف المنشود منها . كما أن تباين مواعيد صرف هذه المزايا وعدم وضوح الأساس لصرفها أمام العامل جعلها تفقد فاعليتها فى جذب الأكفاء للعمل وزيادة جهود العاملين ، وتوفير الشعور القومى الفعال من قبل العامل تجاه وظيفته وشركته ، وتدعيم الاستقرار للعمالة بالشركة . وهذا يعنى أن اعطاء الحيوية لهذه الجوانب يتأتى من وضوح معايير الاستفادة منها ورفع كادر الأجور الذى يمثل الاساس فى تحديد قيمتها بما يوفر الحافز القوى والفعال لدى العاملين بالشركة ويخلق وسيلة فعالة أمام الادارة لتحقيق التوازن المطلوب . ومما يؤكد هذه الحقيقة ما ترتب على هذه العناصر من زيادة الجذب للكفاءات الماهرة للعمل بقطاع البترول ، واستقرار العمالة به ، وتنمية الشعور القوى والايجابى من قبل العامل تجاه وظيفته وشركته .

وفى سبيل القضاء على هذه الآثار السالبة تركز الحلول المقترحة على ما يأتى :

(أ) ضرورة رسم سياسات متطورة للأجور والحوافز تحقق جذب الأعداد المطلوبة لأنواع الأعمال والتخصصات التى تحتاجها جهود التنمية وذلك برفع مستويات الأجور فيها ، كما تساعد على التنفير من الأعمال والمهن غير المطلوبة بخفض مستويات الأجور فيها .

(ب) اعادة النظر فى هيكل الأجور بالقطاع الحكومى فى ظل الظروف المتغيرة للمجتمع المصرى . وذلك بما يحقق توفير الأجر المجزى والعادل للعاملين الذى يدفعهم للانصراف لعملهم ، ويقضى على احتمالات الانحراف التى يسببها انخفاض الأجور . وبما يحقق أيضا جذب الكفاءات للعمل فى القطاع الحكومى وضمان استمرارها فيه مع مراجعة ذلك بصفة مستمرة ودورية فى ضوء الأسعار السائدة مع ارتباط ذلك بزيادة الأنتاج .

(جـ) تعديل قانون العدالة الضريبية بالنص فيه على إعفاء كافة انواع الحوافز بما فيها المكافآت التشجيعية والأجور الاضافية من جميع انواع الضرائب .

(د) توفير الاعتمادات اللازمة لمواجهة صرف المكافآت التشجيعية ومكافآت الجهود غير العادية مع اعطاء السلطة المختصة بكل وحدة ادارية صلاحية تقرير هذه الاعتمادات من وفورات الباب الأول .

جدول رقم (٧/١١)

الزيادات التى طرأت على بداية ونهاية الدرجات حتى ١/٧/١٩٨٤

الدرجة	الأجر طبقا للقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨		الأجر طبقاً للقانون ٤٦ لسنة ١٩٨٠		الأجر طبقاً للقانون ١١٤ لسنة ١٩٨١		الأجر طبقاً للقانون ٣١ لسنة ١٩٨٣		الأجر بعد ١/٧/١٩٨٤	
	سنوياً	شهرياً	سنوياً	شهرياً	سنوياً	شهرياً	سنوياً	شهرياً	سنوياً	شهرياً
الممتازة	٢١٠٠	١٧٥	٢١٧٥	١٨١٫٢٥	٢٤٨٣	٢٠٦٫٩١٦	٢٥٤٣	٢١١٫٩١٦	٢٦٠٣	٢١٦٫٩١٦
العالية	١٥٠٠ - ٢٠٤٠	١٢٥ - ١٧٠	١٥٠٠ - ٢١١٥	١٢٥ - ١٧٦٫٢٥	١٥٦٠ - ٢٣٧٣	١٣٠ - ١٧٩٫٧٥	١٦٢٠ - ٢٤٣٣	١٣٥ - ٢٠٢٫٧٥	١٦٨٠ - ٢٤٩٣	١٤٠ - ٢٠٧٫٧٥
مدير عام	١٣٢٠ - ١٩٢٠	١١٠ - ١٦٠	١٣٢٠ - ١٩٩٢	١١٠ - ١٦٦	١٣٨٠ - ٢٢٤٤	١١٥ - ١٨٧	١٤٤٠ - ٢٣٠٤	١٢٠ - ١٩٢	١٥٠٠ - ٢٣٤٦	١٢٥ - ١٩٧
أولى	٩٦٠ - ١٦٨٠	٨٠ - ١٤٠	٩٦٠ - ١٨٠٠	٨٠ - ١٥٠	١٠٢٠ - ٢٠٢٨	٨٥ - ١٦٩	١٠٨٠ - ٢٠٨٨	٩٠ - ١٧٤	١١٤٠ - ٢١٤٨	٩٥ - ١٧٩
ثانية	٦٦٠ - ١٦٢٠	٥٥ - ١٢٥	٦٦٠ - ١٦٢٠	٥٥ - ١٣٥	٧٢٠ - ١٨٤٨	٦٠ - ١٥٤	٧٨٠ - ١٩٠٨	٦٥ - ١٥٩	٨٤٠ - ١٩٦٨	٧٠ - ١٦٤
ثالثة	٣٦٠ - ١٥٠٠	٣٠ - ١٠٠	٣٩٦ - ١٣٤٤	٣٣ - ١١٢	٤٥٦ - ١٥٤٨	٣٨ - ١٢٩	٥١٦ - ١٦٠٨	٤٣ - ١٣٤	٥٧٦ - ١٦٦٨	٤٨ - ١٣٩
رابعة	٢٤٠ - ٩٠٠	٢٠ - ٧٥	٢٧٦ - ٩٩٦	٢٣ - ٨٣	٣٢٦ - ١١٥٢	٢٨ - ٩٦	٣٩٦ - ١٢١٢	٣٣ - ١٠١	٤٥٦ - ١٢٧٢	٣٨ - ١٠٦
خامسة	٢١٦ - ٧٢٠	١٨ - ٦٠	٢٥٢ - ٧٢٠	٢١ - ٦٠	٣١٢ - ٨٦٤	٢٦ - ٧٢	٣٧٢ - ٩٢٤	٣١ - ٧٧	٤٣٢ - ٩٨٤	٣٦ - ٨٢
سادسة	١٩٢ - ٥٤٠	١٦ - ٤٥	٢٤٠ - ٥٤٠	٢٠ - ٤٥	٣٠٠ - ٦٨٤	٢٥ - ٥٧	٣٦٠ - ٧٤٤	٣٠ - ٦٢	٤٢٠ - ٨٠٤	٣٥ - ٦٧

جدول رقم (٨/١١)

تطور انتاجية الجنيه أجر لهيئات القطاع العام والشركات التالية على أساس السعر الحقيقى (١) عن الفترة من ٨٠/ ٨١ ـ ٨٢/ ٨٣

القطـاع	٨٠/ ١٩٨١		٨١/ ١٩٨٢		٨٢/ ١٩٨٣	
	القيمة	معدل التطور ٪	القيمة	معدل التطور ٪	القيمة	معدل التطور ٪
الزراعة والرى	٤ر٠٤	١٠٠	٢ر٦٨	٦١	٢ر٤٣	٦٠
الصناعة والانتاج الحربى	٩ ر٦	١٠٠	٤ر٦٦	٧٦	٧ ر٣	٦١
الطاقة والكهرباء	٥ر٦٩	١٠٠	٣ر٨٨	٦٧	٢ر٧٧	٤٩
الاسكان والتشييد	٥ر٧٩	١٠٠	٤ر٦٥	٨٠	٣ر٤١	٥٩
النقل والسياحة	٥ر٩٥	١٠٠	٤ر٨١	٨١	ـ ر٤	٦٧
التجارة والتموين	٦و٥٨	١٠٠	٥ر٠٥	٧٧	٣ر٦٥	٥٦
المال والتأمين	١١ر٧٥	١٠٠	٩ر٧٦	٨٣	٧ر٩٠	٦٧
الثقافة والاعلام	٢ر٢٧	١٠٠	٢ر٠٤	٩٠	١ر٥٤	٦٨
متوسـط	٦ر٣٨	١٠٠	ـ ر٥	٧٩	٣ر٨٩	٦١

المصدر : مركز معلومات القطاع العام

(١) ـ تم الاعتماد على الأرقام القياسية لأسعار الجملة لحساب انتاجية الجنيه أجر الحقيقى وهى ١٠٠٪ ، ١٠٩٪ ، ١٢٢٪ للصفحات الثلاث على التوالى .

ملحـــق

نموذج عملى لنظام تحديد الأجور
بناء على تقييم الوظائف

نظام تحديد الأجور :

● مادة (١) :

يقوم نظام الأجور بالبنك على المبادىء الرئيسية الآتية :

- يتحدد الأجر الأساسى للوظيفة بما يتناسب وأهميتها النسبية وما تتضمنه من مسئوليات وأعباء وما تتطلبه من تعليم وخبرة ومهارة ، وكذا ظروف وأوضاع تأدية الوظيفة .
- يلتزم هيكل الأجور بعدد من الدرجات الوظيفية يعكس المتطلبات المنطقية لظروف وطبيعة العمل فى البنك ، ومن ثم يقتصر عدد الدرجات على العدد المناسب الذى يسمح بحركة وظيفية رأسية فى نفس الوقت الذى يسهم فى استقرار الهيكل التنظيمى للبنك ويجنبه افتعال الترقيات فى حالة زيادة عدد الدرجات عن الحد الأمثل .
- التزام نسبة معقولة بين أدنى حد وأعلى حد للأجور فى البنك .
- الأخذ بنظام التداخل فى الأجر بين الدرجات نظرا لما يحققه ذلك من مرونة فى ادارة الأجور حيث يسمح بتحريك أجر الموظف دون ارتباط بالترقية إلى وظيفة فى الدرجة المالية الأعلى . كذلك فان نظام الأجر المتداخل يتفق مع فكرة عدد الدرجات المحدود .
- استخدام طريقة التدريج لتقييم الوظائف حيث يتم تحديد قيمة الوظيفة (أى مستوى الأجر المناسب لها) من خلال مقارنة وصف الوظيفة بتعاريف الدرجات وتحديد الدرجة التى تمثل المستوى الوظيفى المناسب الذى تلحق به الوظيفة .
- احتساب مدة الخدمة الافتراضية للعامل بالبنك الذى يمضى فترة خدمة كاملة بما يقرب ٣٨ عاما (الفرق بين سن التقاعد وسن بداية التعيين للموظف المبتدىء حديث التخرج من الجامعة ٦٠ - ٢٢ = ٣٨) .

● ماده (٢) :

يتضمن هيكل الأجور سبع (٧) درجات وظيفية تعريفها كالآتى :

- **الدرجة الأولى** : تضم هذه الدرجة الوظائف القيادية والتخصصية التى يتولى شاغلوها رئاسة قطاعات البنك الرئيسية والاشراف على أحد الأنشطة أو الفروع الرئيسية للبنك . وتتضمن واجبات هذه الوظائف مهام تخطيط العمليات والاشراف الشامل على التنفيذ والتدخل لتصحيح مسار الأنشطة بما يتفق والسياسات العامة للبنك .

- **الدرجة الثانية** : تضم هذه الدرجة جميع الوظائف القيادية التخصصية التى يعمل شاغلوها تحت التوجيه العام من رئاسة قيادية بالاشراف على تنفيذ مهام وواجبات رئيسية ومتميزة وتشكل أحد مجالات التخصص المصرفى المحددة . وتتضمن واجبات هذه الوظائف وضع البرامج التفصيلية لانجاز الأعمال ومتابعتها فى التنفيذ .

- **الدرجة الثالثة** : وتضم جميع الوظائف الاشرافية والتخصصية التى يتولى شاغلوها انجاز عمليات متخصصة على مستوى من الأهمية والوضوح ويتطلب النجاح فى أداء واجبات هذه الوظائف درجة واضحة من التخصص المهنى والخبرة العملية فى الأعمال التى تقع ضمن واجبات الوظيفة . ويقع ضمن واجبات وظائف هذه الدرجة مسئولية محددة فى الاشراف على تنفيذ برامج تفصيلية فى مجال العمال والدخول فى تفاصيل الأداء على مستوى دقيق .

- **الدرجة الرابعة** : وتضم الوظائف الاشرافية والتخصصية التى يعمل شاغلوها على أداء واجبات محددة فى اطار تعليمات وقواعد واضحة ووفقا لأساليب مستقرة . ويعتمد الأداء فى هذه الوظائف على الخبرة العملية والتأهيل العلمى التخصصى ويخضع شاغلو هذه الوظائف لقدر واضح من المراجعة والمتابعة من المستويات الرئاسية الأعلى .

- **الدرجة الخامسة** : وتضم هذه الدرجة الوظائف التى يتولى شاغلوها انجاز أعمال فنية أو مكتبية أو مهنية تتطلب قدرا من الدقة والمهارة . كما تتضمن واجبات الوظائف رئاسة مجموعات عمل . ويتم تنفيذ الواجبات فى هذه الوظائف حسب نظم واجراءات وأساليب محددة وليس لشاغل الوظيفة حرية فى تعديلها أو تغييرها .

- **الدرجة السادسة** : وتضم الوظائف التى يقوم شاغلوها بانجاز أعمال فنية أو مكتبية بسيطة ويخضع الأداء لاشراف دقيق ومباشر . وتتضمن أيضا وظائف الحرفيين .

- **الدرجة السابعة** : تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التى يقوم شاغلوها بالمعاونة فى انجاز الأعمال الحرفية أو أعمال الخدمات المعاونة .

● مادة (٣) :

توزع الوظائف بالبنك بين المجموعات النوعية حسب الجدول رقم ١١ / ٩

جدول الوظائف جدول رقم ١١ / ٩

مجموعة الوظائف القيادية	مجموعة الوظائف الاشرافية	مجموعة الوظائف التخصصة (★)				مجموعة الوظائف المساعدة والمهنية
		مجموعة الوظائف المصرفية	مجموعة الوظائف المالية	مجموعة الوظائف الفنية	مجموعة الوظائف الادارية	
- رئيس قطاع بالمركز الرئيسى - مدير فرع رئيسى - نائب مدير فرع رئيسى - مدير ادارة	- مساعد مدير ادارة - مدير فرع - نائب مدير فرع - رئيس قسم	- مصرفى - صراف - أمين خزينة - مسئول تنمية مدخارت - مسئول تسويق مصرفى - مسئول عمليات خارجية - مفتش - مسئول خدمة عملاء	- محاسب - مراجع - مسئول ميزانية - مراقب مالى - مسئول مشتريات - أمين مخزن - باحث تمويل - باحث استثمار	- مهندس - مسئول اتصالات - فنى حاسب آلى - مبرمج - محلل نظم - أخصائى حاسب آلى - محـام - باحث - مسئول مكتبات وتوثيق - فنى تصوير - فنى اصلاح وصيانة - فنى اتصالات	- مسئول تخطيط - مسئول أفراد - مسئول تدريب - مسئول حفظ - أخصائى متابعة - باحث نظم وأساليب - مسئول معلومات - باحث تنظيم ادارى - مسئول علاقات عامة	- مدير مكتب - سكرتير - ناسخ - مشرف خدمات - مشرف نقل - مشرف بريد - مسئول أمن - مساعد ادارى - معاون خدمات - عامل تليفون - عامل تلكس - سائق - حارس - عامل نظافة

(★) تضاف وظيفة « مساعد » الى كل من الوظائف التخصصية بحسب الاحتياج مثل مصرفى مساعد ، محاسب مساعد . . . الخ

● مادة (٤) :

تحدد الحدود الدنيا والحدود العليا لأجور الدرجات الوظيفية المختلفة بالبنك حسب جدول الأجور المعتمد من مجلس الادارة .

● مادة (٥) :

ترتيب وظائف البنك من المجموعات النوعية المختلفة فى الدرجات الوظيفية المختلفة حسب ما هو مبين فى الجدول رقم ١١ / ١٠

● مادة (٦) :

يختص قسم الأفراد باجراء الدراسات اللازمة لمتابعة نظام الأجور المبين هنا من حيث فعاليته وما قد يتعرض له من مشكلات أو معوقات فى التطبيق . وعلى رئيس قسم الأفراد أن يعد تقريرا دوريا عن نتائج التطبيق يرفعه إلى رئاسة البنك مع ابداء المقترحات المناسبة لتعديل النظام .

● مادة (٧) :

يكون تقييم الوظائف وترتيبها فى أحد فئات جدول الأجور باتباع النظام الآتى :

- تقرأ المعلومات الواردة فى بطاقة وصف الوظيفة بعناية شديدة من أجل تفهم طبيعة الوظيفة واختصاصاتها وأهميتها النسبية فى علاقاتها بالوظائف الأخرى بالتنظيم .
- بناء على المعلومات الواردة فى وصف الوظيفة اعط تقديرا رقميا للوظيفة يتراوح بين ١ ، ١٢ لكل عنصر لكل عنصر من العناصر الآتية :

  •• المعرفة العلمية والنظرية المطلوبة للوظيفة .

  •• مدى صعوبة المشكلات التى تواجهها الوظيفة .

  •• مدى الحرية فى التصرف التى تتضمنها الوظيفة .

  •• تأثير الوظيفة على أعمال البنك .

  •• درجة الاتصالات الداخلية والخاجية المرتبطة بالوظيفة .

  •• التعليم والخبرة العملية .

ويتم ذلك بمقارنة ما تحتاجه الوظيفة بالمستويات المبينة في جدول مستويات التقييم رقم ١١/١١ . ويلاحظ في هذا الصدد أنه إذا كان الوصف الوارد ببطاقة الوظيفة يطابق تماما أو يقل قليلا عن الوصف الوارد في أحد مستويات جدول التقييم تحصل الوظيفة على الرقم الذى في الوسط (٢ أو ٥ أو ٨ أو ١١) . أما إذا كان الوصف في بطاقة الوظيفة يقل عما جاء في جدول التقييم تحصل الوظيفة على الرقم الأيمن في المستوى المقارب لها (أى ١ أو ٤ أو ٧ أو ١٠) وإذا كان الوصف في بطاقة الوظيفة يزيد كثيرا عن أحد الأوصاف في مستوى تقييم معين تحصل الوظيفة على الرقم الذى في أقصى اليسار (أى ٣ أو ٦ أو ٩ أو ١٢) بحسب المستوى أ أو ب أو جـ أو د .

- استخدم النموذج رقم ١/١١ المرفق لتسجيل التقدير الرقمى للعناصر السابقة ، ثم اجمع الأرقام .

- راجع عدد النقط التى حصلت عليها الوظيفة بالأرقام الموضحة بالجدول رقم ١٠/١٢ لتكشف عن الدرجة المالية المعادلة لمستوى تقييم الوظيفة وسيكون أجر الوظيفة هو بداية الربط لهذه الدرجة .

جدول رقم ١١ / ١٠

جـدول ترتيب الوظـائف

رقم التقسيم التنظيمى	الدرجـة الأولى	الدرجة الثانية
١ ـ رئاسة البنك		● مدير المعلومات والبحوث ● مدير الشئون القانونية ● مدير مركز الحساب الآلى
٢ ـ قطاع العمليات المصرفية (مركز رئيسى)	● رئيس قطـاع العمليات المصرفية	● مدير التسويق المصرفى ● مدير الائتمان ● مدير العلاقات الخارجية ● مدير شئون الفروع
٣ ـ قطـاع الاستثمار (مركز رئيسى)	● رئيس قطـاع الاستثمار	● مدير المشروعات ● مدير الاستثمار
٤ ـ القطـاع المـالى (مركز رئيسى)	● رئيس القطاع المالى	● مدير الادارة المالية ● مـدير المراجعـة والضـبط الداخلى

الرئيسية (غير النمطية)

الدرجة الثالثة	الدرجة الرابعة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة	الدرجة السابعة
● رئيس قسم العلاقات العامة ● رئيس سكرتارية الادارة العليا				
● رئيس قسم تخطيط الائتمان ● رئيس قسم متابعة الائتمان ● رئيس قسم التسويق المصرفي ● رئيس قسم تنمية المدخرات ● رئيس قسم شئون المراسلين ● رئيس قسم العمليات الدولية ● رئيس قسم علاقات الفروع ● رئيس قسم النظم والأساليب ● رئيس قسم التفتيش والرقابة المصرفية				
● رئيس قسم دراسة وتقييم المشروعات ● رئيس قسم تنمية وترويج المشروعات ● رئيس قسم متابعة الاستثمار				
● رئيس قسم الحسابات ● رئيس قسم الميزانية والحسابات الختامية ● رئيس قسم التخطيط المالي				

(تابع جـدول

رقم التقسيم التنظيمى	الدرجة الأولى	الدرجة الثانية
٥ - ادارة الشئون الادارية (مركز رئيسى)		● مدير ادارة الشئون الادارية
٦ - الفرع الرئيسى	● مدير المشروع	● رئيس قسم العمليات المصرفية ● رئيس قسم الائتمان ● رئيس قسم العمليات الجارية ● رئيس قسم الشئون المالية
٧ - فرع (أ)		● مدير الفرع

رقم ١١ ١٠

الدرجـة	الدرجة الرابعة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة	الدرجة السابعة
● رئيس قسم الأفـراد	● رئيس قسم الخدمات الادارية ● رئيس قسم الشئون العامة ● رئيس قسم التوريدات			
● رئيس مركز خدمة العملاء	● مسئول وحدة الشئون الادارية			
● رئيس قسم العمليات المصرفية ● رئيس قسم الائتمان ● رئيس قسم العمليات الخارجية ● رئيس قسم الشئون المالية	● رئيس مركز خدمة العملاء	● مسئول وحدة الشئون الادارية		

جدول رقم ١١/١١

جدول مستويات تقييم الوظائف

عنصر التقييم	أ (١ ٢ ٣)	ب (٤ ٥ ٦)	جـ (٧ ٨ ٩)	د (١٠ ١١ ١٢)
١ - المعرفة العلمية والنظرية المطلوبة للوظيفة	توفر قدر معقول من الالمام والفهم للمبادىء الأساسية وتطبيقاتها فى مجال تخصص الوظيفة .	توفر قدر كبير من المعرفة والفهم للمبادىء الأساسية ومقومات تطبيقها فى مجال تخصص الوظيفة .	توفر القدرة على تطوير واضافة مفاهيم جديدة تسهم فى تحسين التطبيق فى مجال الوظيفة .	توفر قدرة علمية تساعد على حل مشكلات التطبيق وابتكار مفاهيم ومبادىء جديدة لم تكن مستخدمة من قبل .
٢ - مدى صعوبة المشكلات التى تواجهها الوظيفة	تواجه الوظيفة مشكلات عملية محدودة الحجم والصعوبة يسهل التعامل معها دون مساعدة .	تواجه الوظيفة مشكلات عملية متنوعة فى الموضوع ومتوسطة الصعوبة .	تواجه الوظيفة مشكلات عملية صعبة تحتاج فى حلها الى قدر كبير من التفكير الخلاق .	تواجه الوظيفة مشكلات عملية غاية فى التعقيد تحتاج الى براعة فى التحليل وقدرة عالية على الابتكار والتفكير الخلاق .
٣ - مدى الحرية فى التصرف التى تتضمنها الوظيفة	يتم أداء واجبات الوظيفة تحت الاشراف الدقيق وفقا لتعليمات مفصلة وبحسب نظام معروف مسبقا .	يتم أداء واجبات الوظيفة تحت الاشراف العام ووفقا لتعليمات عامة وعلى شاغل الوظيفة أن يمارس قدرا متوسطا من التصرف والتقدير الشخصى للأمور فى حل مشكلات العمل واتخاذ القرارات .	يتم أداء الواجبات دون اشراف مباشر من سلطة أعلى ويتبع شاغل الوظيفة سياسات وقواعد عامة محددة من السلطة الأعلى . وله سلطة تقديرية فى اتخاذ القرارات . ولكن ينبغى احاطة السلطة الأعلى بالقرارات أولا بأول .	يتم أداء الواجبات دون اراف من سلطة أعلى ويتبع شاغل الوظيفة سياسات عامة يتفق عليها وله حرية اتخاذ القرارات . وتكون محاسبته على النتائج المحققة .

عنصر التقييم	أ	ب	جـ	د
	١ ٢ ٣	٤ ٥ ٦	٧ ٨ ٩	١٠ ١١ ١٢
٤ ـ تأثير الوظيفة على أعمال البنك .	ما يقع فيه شاغل الوظيفة من أخطاء لا تأثير لها على البنك بصفة عامة . الأخطاء محصورة فى نطاق الوظيفة ويمكن علاجها دون خسائر مادية كبيرة .	ما يقع فيه شاغل الوظيفة من أخطاء يمتد تأثيرها الى الوظائف المتصلة مباشرة بها وتحتاج الى بعض الوقت لعلاجها كما قد يترتب عليها خسائر مالية محدودة .	ما يقع شاغل الوظيفة من أخطاء قد يكون لها آثار سلبية على كثير من أعمال البنك ، ويتطلب علاجها وقتا أطول . حجم الخسائر المالية فى حالة الخطأ هنا كبيرة .	أخطاء شاغل الوظيفة تمتد الى البنك كله ويكون لها آثار سلبية على قدرته فى تحقيق أهدافه يترتب على الخطأ خسائر مالية باهظة .
٥ ـ درجة الاتصالات المرتبطة بالوظيفة .	تنحصر الاتصالات بين شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر وعدد قليل من الزملاء . موضوعات الاتصال عادية .	تنحصر الاتصالات بين شاغل الوظيفة وعدد محدود من العاملين شاغلى الوظائف المرتبطة فى نفس القسم وبعض الاقسام الأخرى موضوعات الاتصال متوسطة الأهمية .	تتعدد اتصالات اغل الوظيفة بمستويات مختلفة من شاغلى الوظائف داخل البنك . قدر محدود من الاتصالات خارج البنك . موضوعات الاتصال هامة .	تتعدد اتصالات شاغل الوظيفة داخل البنك وخارجه ومع مستويات وظيفية عليا . نسبة الاتصالات الخارجة عالية . موضوعات الاتصال هامة جدا .
٦ ـ التعليم والخبرة .	مؤهل متوسط وخبرة ٣ سنوات أو جامعى أو ما يعادله بدون خبرة عملية (حديث التخرج) .	مؤهل جامعى أو ما يعادله مع خبرة عملية فى نفس مجال الوظيفة من ثلاث الى سبع سنوات .	مؤهل جامعى أو ما يعادله مع خبرة عملية فى نفس مجال الوظيفة من سبع سنوات الى خمس عشرة سنة .	مؤهل جامعى أو ما يعادله مع خبرة عملية فى نفس مجال الوظيفة من خمس عشرة الى أكثر من عشرين سنة .

★ تسرى هذه العناصر فى تقييم الوظائف القيادية والتخصصية فقط .

نمـــوذج تقييم الوظيفة

اسم الوظيفـــة : .... التقسيم التنظيمى : ....
المجموعة الثانية : .... رقم بطاقة الوصف : ....

عناصر التقييم	النقط (١ - ١٢)
● المعرفة العلمية والنظرية المطلوبة للوظيفة ● مدى صعوبة المشكلات التى تواجهها الوظيفة ● مدى الحرية فى التصرف التى تتضمنها الوظيفة ● تأثير الوظيفة على أعمال البنك ● درجة الاتصالات الداخلية والخارجية المرتبطة بالوظيفة ● التعليم والخبرة العملية	
اجمالى النقط التى حصلت عليها الوظيفة	

نتيجة التقييم : تقع الوظيفة فى الدرجة المالية ....

ملاحظـــات :

تم التقييم بواسطة : ....
روجع بواسطة رئيس قسم الأفراد : ....
التـــاريخ : ....

يعتمـد
عضو مجلس الادارة المنتدب

نموذج رقم ١١/ ١

جدول رقم ١٢/١١

جدول تقييم الوظائف			
عدد النقط	مستوى التقييم	الدرجة المالية	ملاحظات
٦٠ الى ٧٢	د	١	
٥٠ الى أقل من ٦٠		٢	
٤٠ الى أقل من ٥٠	جـ	٣	
٣٠ الى أقل من ٤٠ ٢٠ الى أقل من ٣٠	ب	٤ ٥	
١٠ الى أقل من ٢٠		٦	
أقل من ١٠	أ	٧	

جدول الأجور

جدول رقم ١١/١٣

الدرجة الوظيفية			البـدلات		الاجمـالي		العلاوة السنوية		ملاحظـات
			تمثيل	انتقال					
١	١٥٠٠	٣٧٥٠	٢٠٠	٠١٧٥	١٨٧٥	٤١٢٥	١٥٠	من المرتب الأساسى ١٠٪	
٢	١٢١٥	٢٧٣٥	١٧٥	١٥٠	١٥٤٠	٣٠٦٠	١٢١	٪١٠	
٣	٨١٠	١٦٢٠	١٢٠	١٢٥	١٠٥٥	١٨٦٥	٩٧	٪٠٢	
٤	٥٤٠	٩٤٥	—	١٠٠	٦٤٠	١٠٤٥	٨١	٪١٥	
٥	٣٦٠	٧٢٠	—	٥٠	٤١٠	٧٧٠	٥٤	٪١٥	
٦	١٨٠	٤٠٥	—	٢٥	٢٠٥	٤٣٠	٢٧	٪١٥	
٧	٩٠	٢٢٥	—	١٠	٩٠	٢٣٥	١٣٫٥	٪١٥	

الفصل الثانى عشر

حـوافز العمل

- الحوافز والدوافع

- أنواع الحوافز
  - الحوافز المادية .
  - الحوافز المعنوية .

- الحوافز المادية :
  - الأجـر .
    - الزيادات الدورية .
    - الزيادات فى الأجور لمقابلة نفقات المعيشة .
    - المشاركة فى الأرباح .
    - المكافآت والأجور التشجيعية والعمولات .
  - ضمان واستقرار العمل .
  - ظروف وامكانيات العمل المادية .
  - ساعات العمل .
  - الخدمات المختلفة .

- الحوافز غير المادية (المعنوية)

فرص الترقية والتقدم .

- دور إدارة الأفراد فى رسم برامج الحوافز .
- برنامج عملى لتصميم الحوافز .
- الشركة المصرية للاسكان . . . . نظام الحوافز .

حـوافز العمـل

WORK INCENTIVES

فى حديثنا عن محددات الكفاءة الانتاجية أوضحنا أن رغبة الفرد فى العمل هى أحد عاملين يحددان مستوى أدائه وبالتالى مستوى كفاءة المشروع الانتاجية . وتلك الرغبة فى العمل تكمن فى نفس الفرد وتصبح مهمه الادارة هى اثاره تلك الرغبة وتوجيه السلوك المترتب عليها فى الاتجاه الذى يحقق أهداف المشروع . وبالتالى يحدد سبيل العمل أمام الادارة فى التأثير على اتجاهات العاملين ، واثارة دوافع العمل لديهم وتوجيه سلوكهم فى اتجاه رفع الكفاءة الانتاجية . بمعنى آخر تصبح مشكلة الادارة هى اطلاق تلك القوى النفسية الكامنة فى الأفراد والتى تدفعهم للمساهمة عن رغبة واقتناع فى زيادة الأنتاج ورفع مستوى الكفاءة الانتاجية .

ومن هنا تأتى التفرقة بين الدافع إلى العمل من ناحية وبين الحافز على العمل من ناحية أخرى . ذلك أن الدافع Motive شىء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة فى العمل ، أى هو دفعة من الداخل أو قوة داخلية تعتمل فى نفس الانسان وتدفعه للبحث عن شىء محدد ، وبالتالى توجه تصرفاته وسلوكه فى اتجاه ذلك الشىء أو الهدف . وأهم تلك الدوافع هى الحاجات الانسانية باختلاف أنواعها التى تنبع من شعور الانسان بالحاجة إلى شىء معين فتخلق تلك الحاجة رغبة محددة فى الحصول على ذلك الشىء فيسعى إلى البحث عما يشبع تلك الحاجة .

أما الحافز على العمل فهو شىء خارجى يوجد فى المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لاشباع حاجاته التى يشعر بها . وعلى ذلك فالعامل الذى يشعر بالحاجة إلى النقود يدفعه ذلك الشعور إلى البحث عن عمل ويكون تفضيله لعمل على آخر هو بقدر زيادة الأجر (الحافز) فى حالة عن الأخرى ، اذ يتجه الفرد نحو ذلك الحافز الذى يحقق أقصى اشباع ممكن لحاجاته .

اذن الظروف أو العوامل التى تدعو الفرد إلى التصرف فى اتجاه أو آخر ، تقلل أو تزيد من سرعة هذا النشاط أو التصرف ، أو التى تمنع وتحد من بعض أوجه نشاط الفرد يطلق عليها اسم

« الحوافز » Incentives أى أن الحوافز هى مجموعة العوامل التى تعمل على اثارة تلك القوى الحركية فى الانسان والتى تؤثر على سلوكه وتصرفاته .

ويمكن اذن أن نلخص العلاقة بين الدوافع والحوافز فى الشكل التالى :

حاجات نابعة من نفس الشخص ← اشباع للحاجة

↓

شعور بالرغبة فى اشباع تلك الحاجات

↓

عمليات بحث عن وسائل اشباع الحاجات — حوافز تجذب اليها الفرد →→ عمل للحصول على الحافز

شكل رقم ١٢ / ١

وكلما كان التوافق بين الدافع إلى العمل والحافز إلى العمل الموجود فى بيئة العمل مكتملا كلما كانت فاعلية الحافز فى اثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر . مثال ذلك لو كان الدافع الأساسى الذى يدفع أعدادا كبيرة من العاملين فى المشروع إلى العمل هو النقود أو الرغبة فى الحصول على نقود أكثر لاشباع حاجاتهم المختلفة ، فإن الحافز الأساسى هنا هو الأجر والمزايا النقدية الأخرى التى يحصل عليها العاملون . وكلما كان الأجر مرتبطا بكمية الجهد وجودة الأنتاج الذى يقدمه الأفراد كلما كانت رغبتهم فى بذل المزيد من الجهد أكبر حيث يؤدى هذا إلى حصولهم على أجر أعلى . ولكن لو تصورنا أن الحافز الذى قدمته الادارة لهؤاء العاملين ليس أجورا مرتفعة ولكن بعض المزايا العينية الأخرى مثل العلاج المجانى أو بعض الحوافز المعنوية مثل كتابة الأسماء فى لوحات الشرف أو شهادات التفوق ، هل نتصور أن مثل تلك الحوافز يمكن أن تؤدى إلى رفع الانتاجية وزيادة كفاءة العمل ؟ الاجابة ستكون قطعا بالنفى حيث ينعدم التوافق بين الرغبة التى تدفع الأفراد الى العمل وبين ما تقدمه الادارة لاشباع تلك الرغبة . بنفس المنطق فان تقديم المزيد

من الأجـور كحـافز للأفراد على زيادة انتاجهم لن يجدى فى تحقيق هذا الهدف إذا كان الأفراد مدفوعين إلى العمل برغبات أخرى لا تشبعها الأجور كالرغبة فى الترقى أو بدافع الشعور بالواجب الوطنى .

أى اننـا نستطيع أن نخلص إلى أن التوافق بين الحاجات التى يشعر بها الأفراد (دوافع العمل) وبين وسائل اشباع تلك الحاجات (الحوافز التى تهيئها الادارة) هو الذى يحدد :

- حالة الفرد المعنوية .
- درجة رضائه عن عمله .
- انتاجيته (إذا فرض توفر عامل المقدرة) .

أنواع الحوافز :

تنقسم الحاجات أو الدوافع إلى العمل إلى ثلاثة أنواع :

- حاجات أو دوافع أولية .
- حاجات أو دوافع اجتماعية .
- حاجات أو دوافع ذاتية .

وبالمثل فاننا نستطيع تقسيم الحوافز إلى ثلاثة أنواع تتفق مع تقسيمنا للحاجات أى حوافز أولية ، حوافز اجتماعية ، وحوافز ذاتية .

كذلك يمكن النظر إلى الحوافز من حيث كونها ايجابية Positive أو سلبية negative . الحافز الايجابى يسهل أو ينمى بعض أنواع التصرفات ، بينما الحافز السلبى يمنع بعض انواع التصرفات .

ومن ناحية أخرى نجد تقسيما شائعا للحوافز إلى مادية ومعنوية ويقصد بالحوافز المادية تلك التى تشبع حاجات الانسان المادية مثل الحاجة إلى الأكل والملبس والمأوى وغيرها وتشمل الحوافز الآتية :

- الأجر .
- ضمان واستقرار العمل .
- ظروف وامكانيات العمل المادية .
- ساعات العمل .

ومن ناحية أخرى فان الحوافز غير المادية (المعنوية) تشبع حاجات الانسان الاجتماعية والذاتية كالحاجة إلى الأصدقاء والانتماء إلى جماعة ، والحاجة إلى التقدير والثناء على جهوده وغير ذلك . وتشمل تلك الطائفة من الحوافز ما يلى :

- فرص الترقية والتقدم .
- علاقات الزمالة والصداقة مع مجموعات العاملين .
- الاشراف والرئاسة المشجعة .
- الاعتراف بأهمية الفرد وتقدير جهوده فى العمل .
- سياسات الادارة ونظرتها إلى العاملين .

وقبل أن نتعرض إلى بحث كل من تلك الحوافز على حدة ، يهمنا أن ندرك بعض الخواص الأساسية للحوافز التى تؤثر على فاعليتها فى اشباع حاجات الأفراد .

تختلف الحوافز فى نواح ثلاث :

- الاتجاه direction
- القوة intensity
- الاستمرار duration

فالحافز قد يكون موجبا أو سلبيا كما سبقت الاشارة إلى ذلك . كما قد يكون الحافز ضعيفا أو قويا . وأخيرا قد يستمر الحافز لفترة طويلة أو قصيرة . ونستطيع أن نقول اجمالا ان فاعلية الحافز وقدرته على اثارة أنواع السلوك المطلوبة تتوقف على تفاعل تلك الخواص الثلاث معا .

الحوافز المادية :

١ - حافز الأجر : تمثل الأجور واحدا من أهم حوافز العمل فى المجتمعات المختلفة وتختلف أنظمة ودفع الأجور فى المشروعات كما تختلف طرق دفع الأجور فى المشروع الواحد بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد أو أنواع مختلفة من العمل . المهم أن كل فرد يحصل على أجر معين لقاء ما يقوم به من عمل . ويعتبر الأجر الذى يحصل عليه أى فرد محصلة تفاعل عدد كبير من العوامل منها :

- طبيغلا العمل نفسه ودرجة صعوبته أو أهميته .
- العرض والطلب من القوى العاملة .
- أقدمية العامل .
- مستوى الأداء الفردى للعامل .
- القواعد القانونية العامة التى تنظم عملية دفع الأجور .

ورغم الرأى العام السائد عن أهمية الأجور ودورها كحافز على الأنتاج ورفع الكفاءة الا أن هنـاك خلافا أساسيا بين فريقين من الكتاب فى مجالات العمل والأفراد . فريق ينادى بأن كل ما يطمع فيه العامل هو الأجر وأن مزيدا من الأجر يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد ، وتلك هى فكرة رجال الاقتصاد ورواد الادارة الكلاسيكية الذين كانوا ينظرون إلى العامل باعتباره اداة من أدوات الأنتاج ، وأن الأجر هو المقابل الوحيد لقوة العمل التى يبذلها الفرد . وعلى النقيض من ذلك نجد فريق علماء النفس الصناعيين الذين يرون أن الأجر ليس الحافز الوحيد ولا هو أكثر حوافز العمل أهمية . وهم يرون أن العامل يسعى إلى اشباع حاجات أخرى مختلفة لا علاقة للأجر بها .

وذلك الخلاف فى وجهات النظر يدعو الادارة إلى ضرورة الحرص والحذر فى رسم سياسات الحوافز للمشروع ، اذ أن الادارة تواجه موقفا صعبا للغاية . فالهدف هو رفع الكفاءة الانتاجية للمشروع والوسيلة هى استخدام بعض الحوافز التى تثير رغبات العاملين فى الأنتاج ورفع مستوى الأداء . اذن المشكلة الأساسية التى تواجه الادارة هى تحديد أى نوع من الحوافز يستخدم فى كل موقف أو حالة ؟ . وتطبيقا لهذا المبدأ ينبغى أن نحاول تحديد الأهمية الحقيقية للأجور كحافز على الأنتاج قبل أن نرسم برامج للحوافز تقوم على أساس الأجور .

وقد أجرى العديد من الدراسات التى تهدف إلى تحديد الأهمية النسبية لحافز الأجر فى الدول الأجنبية . ولكن نتائج تلك الدراسات قد لا تفيدنا فى رسم سياسات الحوافز فى مجتمعنا المصرى لاختلاف وجهات النظر واختلاف النظم الاقتصادية والاجتماعية بين المجتمعات . لذلك فقد قمنا باجراء دراسة ميدانية على عينات من الأفراد العاملين فى قطاعات من الاقتصاد المصرى شملت :

(أ) مجموعة من العمال ومشرفى الخط الأول فى احدى شركات الغزل والنسيج يبلغ عددهم ستة وعشرين .

(ب) مجموعة من أفراد الادارة الوسطى (الفئة الثالثة إلى السادسة) فى عدد من الشركات والمصالح الحكومية يبلغ عددهم اثنين وعشرين .

(جـ) مجموعة من أفراد الادارة الوسطى (رؤساء ومديرى الأقسام) فى بعض الشركات الصناعية المشتركين فى احدى الدورات التدريبية ويبلغ عددهم أربعة وعشرين .

أى أن مجموع الأفراد الذين أجريت عليهم تلك الدراسة يبلغ اثنين وسبعين شخصا تتراوح أعمارهم بين ٢٣ سنة و ٤٥ سنة ويتفاوت مستواهم العلمى من الشهادة الاعدادية إلى دراسات الماجستير فى ادارة الأعمال .

وكان السؤال الذى وجه إلى كل فرد من هذه المجموعات كالآتى :

« فيما يلى عدد من العوامل ذات العلاقة بظروف تأدية العمل الذى تؤديه حاليا . والمطلوب أن تقوم بترتيب تلك العوامل من حيث أهميتها بالنسبة لك فى دفعك إلى اجادة العمل ورفع كفاءته .

وكانت العوامل المطلوب ترتيبها هى الآتية :

١ - أهمية العمل الذى تقوم به .

٢ - مدى السلطة التى تتمتع بها فى عملك الحالى .

٣ - توفر العلاقات الطيبة مع رؤسائك .

● راجع فى هذا الصدد كتاب .

Morris S. Viteles, Motivation and Morale in Industry, New Yor. Norton 8 Co., Inc. 1955 PP. 291 - 301.

٤ - توفر العلاقات الطيبة مع زملائك فى العمل .

٥ - ضمان استقرار العمل .

٦ - فرص التقدم والترقى فى عملك الحالى .

٧ - تقدير الجهود التى تبذلها فى عملك .

٨ - الأجر .

٩ - الخدمات والمزايا المختلفة التى تحصل عليها فى عملك .

والجدول التالى يوضح نتيجة الترتيب الذى قامت به كل مجموعة من المجموعات الثلاث السابقة :

جدول رقم ١٢ / ١

ترتيب الحوافز بمعرفة فئات ثلاث

من العاملين

الحافز	الترتيب			متوسط المجموعات الثلاث	الترتيب المتوسط
	المجموعة الأولى	المجموعة الثانية	المجموعة الثالثة		
الأجر	٣	٨	٣	٤ر٦	٣
فرص التقدم والرقى	٢	٦	٤	٤	٢
أهمية العمل	٤	١	١	٢	١
السلطة فى العمل	٧	٢	٧	٥ر٣	٤
علاقات طيبة مع الرؤساء	٥	٤	٥	٤ر٦	٣
علاقات طيبة مع الزملاء	٦	٥	٦	٥ر٦	٥
ضمان واستقرار العمل	٨	٧	٢	٥ر٦	٥
تقدير الجهد المبذول فى العمل	١	٣	٨	٤	٢
الخدمات المختلفة	٩	٩	٩	٩	٦

يتضح من نتيجة تلك الدراسات أن مجموعة العاملين المختلفة فى المستوى الادارى ونوع العمل ومستوى التعليم والدخل قد اتفقت آراؤها على أن الحافز الأساسى الذى يدفعها إلى بذل مزيد الجهد والعمل هو الأهمية التى يحتلها العمل نفسه أو مضمون العمل وأهميته النسبية فى المشروع . أما فيما يختص بالأجر فقد اتضح أنه يحتل المرتبة الثالثة فى الأهمية بعد عاملى أهمية العمل وفرص التقدم والرقى فى العمل .

ان موضوع اهتمامنا فى تلك الدراسة هو معرفة الأهمية النسبية للأجر كحافز على زيادة الأنتاج ورفع مستوى الكفاءة . ولكن هل تؤخذ النتيجة السابقة على أنها تعنى أن الأجر ليس حافزا على زيادة الأنتاج فى الصناعة المصرية ؟ الاجابة على هذا السؤال يمكن أن نجدها فى أن هناك شرطين أساسيين على الأقل لكى ينتج الأجر أثرا بالزيادة على الأنتاج هما :

- أن يكون الفرد راغبا فى الحصول على أجر أعلى أى أن تكون الزيادة فى الأجر مرغوبة فى حد ذاتها .
- أن تكون هناك علاقة مباشرة وارتباط ايجابى بين زيادة الأنتاج والحصول على زيادة فى الأجر .

الشرط الأول : شرط طبيعى ومنطقى اذ لكى يصبح الأجر حافزا على زيادة الأنتاج ورفع مستواه ينبغى أن تتوفر لدى العامل الرغبة فى الحصول على مزيد من الأجر ، اذ لو انعدمت تلك الرغبة ما كان للأجر أى تأثير . مثلا فى حالة الشخص الذى يعتقد أنه ليس بحاجة إلى مزيد من الأجر فان الوعد بزيادة الأجر فعلا لن تدفعه إلى زيادة الجهد المبذول أو التضحية بجانب من وقت راحته فى سبيل العمل حيث ان تلك الزيادة فى الأجر تقل فى أهميتها النسبية للعامل عن غيرها من الحاجات كالراحة أو الاستجمام مثلا ، ونجد مثلا لتلك الحالة أن تسنح للعامل فرصة العمل وقتا اضافيا فى نظير فئة أجر أعلى وبالتالى نجد بعض الأفراد يضحون براحتهم ويقبلون على العمل ساعات اضافية بينما البعض الآخر يرفض العمل الاضافى مضحيا بالأجر الزائد حيث ان هناك حاجات أخرى تحتل أهمية أكبر من الأجر بالنسبة لهم .

من ناحية أخرى فانه لو لم يكن هناك ارتباط بين الأجر أو الزيازدة فيه من ناحية وبين مقدار الجهد المبذول فى العمل من ناحية أخرى لا نعدم تأثير الأجر والزيادة فيه على الأنتاج اذ لا يشعر العامل الذى حصل على العلاوة بأن هناك سببا يدعوه إلى زيادة الأنتاج . على العكس من ذلك لو كان الحصول على تلك العلاوة متوقف على انتاجية العامل لكان هناك حافز يدعو العامل إلى زيادة انتاجه اذ يصبح رفع مستوى الكفاءة الانتاجية هو السبيل الوحيد أمامه للحصول على العلاوة

المرغوبة . وبالتالى فنحن نستطيع تفسير نتائج الدراسة السابقة - انخفاض الأهمية النسبية للأجر كحافز على زيادة الأنتاج فى الصناعة المصرية - على أنها ترجع لا إلى عدم رغبة الأفراد فى الحصول على أجور أعلى ، ولكن لضعف الارتباط الذى يدركه العامل بين الأجر الذى يحصل عليه وبين الأنتاج أو الجهد الشخصى فى العمل . فالأجور تحددها لائحة العاملين التى تضعهم فى فئات مالية محددة حققت التساوى فى الأجور والمرتبات فى جميع المشروعات الخاضعة للائحة ، وبالتالى لم يعد فى الامكان تحقيق زيادة فى الأجر بالانتقال الى عمل آخر . كما أن الزيادات الدورية فى الأجر تحكمها اجراءات محددة كالتقارير الدورية التى تأخذ فى الاعتبار عوامل متعددة ولا تقتصر على تقدير الانتاجية وقد تتأثر بعوامل شخصية بحتة كالعلاقة مع الرؤساء وبالتالى نجد أن أفراد العينة التى أجريت عليها الدراسة قد وضعوا العلاقات الطيبة مع الرؤساء فى نفس الدرجة من الأهمية التى يحتلها الأجر - المرتبة الثالثة فى المتوسط - كما أن حصول فرص التقدم والترقى على المرتبة الثانية فى المتوسط انعكاس لضعف الأمل فى الحصول على زيادة أساسية فى الأجر عن غير طريق الترقية إلى فئة أعلى . وبالتالى نستطيع القول بأن نتائج تلك الدراسة مازالت تشير إلى أهمية الأجر كحافز على زيادة الأنتاج ولكنها فى ذات الوقت توضح الأهمية الكبرى التى بدأت تحتلها وسائل الحصول على هذا الأجر - أو بمعنى أدق الزيادات فى الأجر - كالعلاقات مع الرؤساء والترقية نظرا للجمود النسبى فى تغييرات الأجر بطريقة مباشرة .

اذن من وجهة نظر الادارة التى تريد رسم سياسة للحوافز أحد أركانها الأجر ينبغى أن تتأكد من :

(أ) وجود علاقة بين الأجر المدفوع والأنتاج المقدم من العامل أو وجود سبيل إلى ايجاد تلك العلاقة .

(ب) توفر الرغبة لدى العاملين فى الحصول على الأجر المرتفع .

ان استخدام الأجر لحفز العمال على بذل مزيد من الجهد ينطوى على عملية تغيير سلوك هؤلاء العمال . فالادارة فى تلك الحالة تحاول تعليم الأفراد عادة جديدة أو نمط سلوك جديد - عادة الأنتاج بمعدل أسرع أو على مستوى جودة أعلى . وكفاءة الأجر كحافز على هذا السلوك تتوقف كما ذكرنا على مدى توفر رغبة العمال فى السلوك الجديد ، فى ارتباط الأجر بالأنتاج ومدى تحقق الزيادة فى الأجر بمجرد تحقق الزيادة فى الأنتاج .

وفيما يلى نناقش بعض أنواع الزيادات فى الأجور من حيث فاعليتها فى زيادة الأنتاج بناء على توفر تلك الشروط أو عدم توفرها :

الزيادات الدورية :

فى غالب الأمر يتم منح تلك الزيادات فى مواعيد محددة سابقا وبالتالى فهى غير مرتبطة بالأنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة . وكل العلاقة التى قد يراها العامل بين تلك الزيادة فى الأجر وبين مجهوده فى العمل ، أى أن رئيسه قد يكون أخبره بأنه حصل على تقدير مرتفع فى التقرير السنوى . وفى معظم الأحيان قد يتوقف حصول الفرد على تلك الزيادات على بعض الصفات التى لا تتعلق بالكفاءة أو الأنتاج كالعلاقات مع الرؤساء أو المركز الاجتماعى أو المظهر والعلاقات الشخصية . ومن ناحية أخرى فان تقدير الرئيس للمرءوس وهو أساس العلاوات الدورية فى أغلب الأحيان قد تنقصه الموضوعية والحياد .

وحيث ان العلاوات الدورية لا تتصل مباشرة بالأنتاج ، فانه من الصعب توقع أن يؤدى منح تلك العلاوات إلى زيادة الأنتاج أو تحسين مستوى الكفاءة . بل قد يتعدى ذلك إلى أن عدم حصول الفرد على العلاوة المتوقعة ، أو حصوله على علاوة أقل من زملائه قد يخلق فى نفسه المرارة ويثبط من عزيمته وبالتالى يصبح أثرها على الأنتاج سلبيا .

ويمكن تفادى بعض تلك العيوب باجراء بعض التعديلات فى أسس وطرق منح العلاوات . مثلا أن تمنح العلاوة فى أعقاب عمل ممتاز قام به الفرد ، أو أن يوضح للعامل أسباب حصوله على علاوة مرتفعة أو منخفضة ، أو أن يوضح للفرد الأعمال غير المرغوب فيها التى بدرت منه وأدت إلى حرمانه من العلاوة .

الزيادات العامة فى الأجور :

لا يمكن أن نتوقع أن تؤدى الزيادات العامة فى الأجور والمرتبات ـ أى تلك الزيادات التى يحصل عليها الجميع فى نفس الوقت ـ إلى أية زيادة فى الأنتاج حيث أنها لا ترتبط اطلاقا بمقدار أو جودة العمل الذى يقوم به كل فرد . مثلا اذا تم تعديل اللائحة ونتج عن ذلك رفع الحد الأدنى للأجور فى الشركات من عشرين إلى خمسة وعشرين جنيها شهريا فان مثل تلك الزيادة لن يترتب عليها زيادة فى الانتاجية حيث ان كل شخص يقل مرتبه عن عشرين جنيها شهريا سوف يحصل على زيادة فى مرتبه بغض النظر عن مستوى كفاءته أو انتاجه . والمصدر الوحيد الذى قد ينجم عنه زيادة فى الانتاجية بسبب مثل تلك الزيادة العامة فى الأجر هو الشعور بالعرفان بالجميل أو الشكر من جانب الأفراد الذين حصلوا على تلك الزيادة .

الزيادات فى الأجور لمقابلة الزيادة فى نفقات المعيشة :

تعانى تلك الزيادات فى الأجور من نفس العيب الأساسى الذى يغلب على أنواع الزيادات السابقة وهو عدم الارتباط بالأنتاج وكمية وجودة العمل الذى يقوم به الفرد . فعلاوات الغلاء ونفقـات المعيشـة يحصل عليها الجميع بغض النظر عن مستوى الكفاءة الانتاجية . مثال ذلك الوضع الذى كان سائدا قبل فترة من الوقت من دفع علاوة غلاء معيشة أعلى للعامل الذى ينجب عددا كبيرا من الأطفال ، مثل تلك العلاوة لم تكن تكافىء زيادة فى الأنتاج أو كفاءة فى العمل ولكنها بعيدة كل البعد عن أن تحقق أية زيادة فى الانتاجية . نفس الشىء ينطبق على مكافآت أو علاوات الأقدمية ، مثلا حين يحصل العامل على علاوة لأنه قضى فى العمل خمس سنوات ، فى تلك الحالة فان العلاوة لا تعكس بالضرورة تميزا فى الأنتاج ولكنها تعكس مجرد مواظبة هذا العامل على الحضور إلى مقر عمله لمدة خمس سنوات متتالية .

المشاركة فى الأرباح :

تختلف نظم المشاركة فى الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات فى الأجور فى كونها تعكس مساهمة الفرد فى زيادة الانتاجية وعلى هذا الأساس يمكن تصورها كحافز يحفز العمال على زيادة انتاجهم أملا فى الحصول على نصيب أكبر من الأرباح حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الأنتاج وخفض تكاليفه . ولكن الذى يقلل من فاعلية المشاركة فى الأرباح كحافز على زيادة الأنتاج أنها تدفع مرة فى السنة وبالتالى يفقد العامل الصلة بينها وبين انتاجه من ناحية ، كما أن تحقق أرباح وبالتالى توزيع جانب منها على العاملين أمر احتمالى وغير مؤكد الأمر الذى يجعل تأثيرها على الانتاجية محدودا نسبيا . ويمكن التغلب على بعض تلك العيوب بجعل العلاقة بين المشاركة فى الأرباح وبين الانتاجية أكثر وضوحا بتقرير توزيع الأرباح على فترات متقاربة ـ كل ثلاثة أشهر مثلا ـ ولعل تجربة المشاركة فى الأرباح فى مصر تؤكد أن عاملا أساسيا من عوامل عدم فاعلية النظام كحافز على زيادة الأنتاج هو عدم ارتباط الأرباح الموزعة بانتاجية العامل وشعور العاملين بأن الجميع يحصلون على نفس النصيب بغض النظر عن مستوى الكفاءة الانتاجية .

المكافآت والأجور التشجيعية والعمولات :

هذه الأنواع من الزيادات فى الأجور هى الوحيدة التى يمكن تصورها كحوافز على زيادة الأنتاج حيث تتوفر فيها الشروط الأساسية الآتية :

- الحافز مرتبط بطريقة مباشرة بالأداء أو الأنتاج .
- الحافز يتفق مع رغبة الفرد فى زيادة دخله بزيادة الأنتاج .
- هناك ضمان فى الحصول على المكافآة أو الأجر التشجيعى اذازاد الأنتاج أو تحقق الهدف .
- سرعة دفع المكافأة أو الأجر الحافز بمجرد تحقق الزيادة فى الأنتاج .

والجدول التالى يمثل مقارنة بين أنواع الزيادات المختلفة فى الأجور من حيث فاعليتها كحافز على زيادة الأنتاج .

جدول رقم ١٢ / ٢

مقارنة بين أنواع الزيادات فى الاجور
من حيث فاعليتها كحافز على زيادة الانتاج

نوع الزيادة فى الأجر	اتفاقها مع الرغبة فى زيادة الانتاج	ارتباطها مع الانتـاج	سرعة دفع الزيادة بعد زيادة الانتاج	تأكد الحصول على الزيادة
العلاوات الدورية	ضـعيف	ضـعيف	ضـعيف	ضـعيف
الزيادات العامة	منعـدم	منعـدم	منعـدم	منعـدم
زيادات نفقات المعيشة	منعـدم	منعـدم	منعـدم	منعـدم
زيادات الأقدمية	منعـدم	منعـدم	منعـدم	منعـدم
المشاركة فى الأرباح	ضـعيف	ضـعيف	منعـدم	ضـعيف
المكافآت والعمولات	قـوى	قـوى	قـوى	قـوى
الأجور التشجيعية	قـوى	قـوى	قـوى	قـوى

نخلص من ذلك إلى أن مهمة الادارة الحقيقية هى فى رسم برنامج للأجور التشجيعية تتوفر فيه الشروط الأربعة السابقة وذلك هو السبيل السليم إلى تحقيق زيادات فى الأنتاج ومستوى الكفاءة الانتاجية تتناسب مع ما يحصل عليه الأفراد من زيادات فى الأجور .

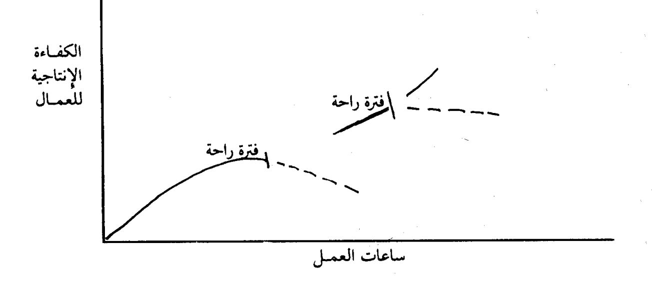
٢ - **ضمان واستقرار العمل** : يمثل العمل مصدر الدخل الوحيد لأعداد كبيرة من الأفراد بحيث اذا انقطع الفرد عن العمل لأى سبب من الأسباب فان الدخل ينعدم تماما . وبذلك يصبح استقرار العمل وضمان استمراره عنصرا أساسيا من العناصر التى تحفز الأفراد على بذل مزيد من الجهد . ولا شك أن اطمئنان العامل إلى استمرار العمل وبالتالى استمرار حصوله على الأجر يلعب دورا أساسيا فى تشكيل حالته المعنوية بازالة الخوف والقلق من حياته وبالتالى يكون فى وضع أحسن من حيث قدرته على أداء العمل بطريقة أفضل .

وتبرز أهمية توفير ذلك الضمان والاستقرار بالنسبة للعاملين فى المستويات الادارية العليا التى يتبلور عملها عادة فى القرارات ورسم السياسات للمشروع عامة . ولا شك أن انعدام الشعور بالاستقرار وضمان العمل كان من أهم عوامل انخفاض كفاءة العمل لدى أعداد كبيرة من مديرى شركات القطاع العام فى مصر فى بداية تكوينه . وقد أدى ذلك الوضع إلى انشغال الأفراد بالسعى لتوفير الضمانات اللازمة والحصول على عوامل الاستقرار التى تنقصهم وذلك على حساب كفاءة الانتاج وجودته .

ولكن ينبغى ألا تبالغ الادارة - أو الدولة - فى توفير الضمان أو الاستقرار للعاملين حتى لا يفقد ذلك العنصر أهميته كحافز على زيادة الأنتاج أو رفع مستوى الكفاءة . فاذا أصبح استمرار العمل غير مرتبط بالكفاءة والأنتاج فقد الاستقرار أثره كحافز . ولذلك ينبغى أن يستمر ارتباط عنصر استقرار العمل بالأنتاج كشرط لبقاء فاعليته كحافز . وذلك يعنى أن العامل توفر له ضمانات استقرار العمل واستمراره إلى الحد الذى يكفى لتوفير الطمأنينة والاستقرار اللازمين كى يستطيع الأنتاج والاجادة ، ولكن انفصال عنصر استقرار العمل عن الأنتاج يؤدى بالعامل إلى التكاسل والتهاون حيث لا يترتب على انخفاض انتاجه تهديد لاستمرار بقائه فى عمله .

٣ - **ظروف وامكانيات العمل المادية** : تشكل الظروف المادية المحيطة بالعمل (مثل الآلات والمعدات ، مكان العمل ، التهوية ، الانارة ، نظام المكان ونظافته ، الضوضاء وما إلى ذلك من الظروف التى تسود جو العمل) عاملا مؤثرا على كفاءة الأفراد فى العمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير . فكلما كانت تلك الظروف مهيأة لعمل أحسن ، كان استعداد الأفراد للعمل أحسن . ولكن ينبغى أن نضع تلك الظروف والامكانيات فى مكانها الطبيعى بمعنى ألا نضفى عليها أهمية أكثر من حقيقتها . فالمبالغة فى اعداد أماكن العمل اعدادا فنيا وصحيحا لا تكفى فى حد ذاتها لحفز العمال أو الأفراد بصفة عامة على الاجادة فى العمل الا إذا كان هناك توافق بين الحاجة التى يشعر بها الفرد وبين الحافز الذى يقدمه جو العمل .

شكل رقم ١٢ / ٢
العلاقة بين ساعات العمل
والكفاءة الانتاجية



مثلا تزويد أماكن العمل بالأثاث الفاخر والديكورات وخلافه ليس حتما هو الطريق إلى زيادة الانتاجية الا إذا كان العاملون يشعرون أن هذا هو الجو الوحيد الذى يمكنهم أن ينتجوا فيه . ومن الأمثلة على تأثير الجو المحيط على الكفاءة الانتاجية تلك الدراسات العديدة التى أجريت عن تأثير الموسيقى كحافز على زيادة الأنتاج . وقد اختلفت نتائج البحوث فى هذا المجال اختلافا شديدا حيث انتهت بعض الدراسات الى أن الموسيقى عامل فعال فى زيادة الانتاجية وخاصة فى الأعمال الروتينية المتكررة عنها فى الأعمال التى تتطلب مهارات دقيقة أو الأعمال الصعبة . ومن ناحية أخرى توصلت بعض الدراسات إلى نتيجة أساسية ألا وهى أن الموسيقى لا أثر لها فى زيادة الانتاجية . ولا شك أن الوضع بالنسبة لهذا النوع من الحوافز لا يختلف عنه بالنسبة للحوافز الأخرى اذ أن قيام الادارة بتقرير استخدامه ينبغى أن يتم على أساس دراسة لكل حالة على حدة للتأكد من فهم الأفراد له ورغبتهم فيه .

٤ - **ساعات العمل** : ينعكس تأثير ساعات العمل على الانتاجية من خلال درجة الاجهاد العضلى والاجهاد النفسى (السأم أو الملل) الذى يعانيه العامل . وينطبق على ساعات العمل نفس المبادىء التى تحكم ظروف العمل المادية من حيث ان هناك مستوى معقولا من ساعات العمل يحفز العمال إلى العمل بكفاية فاذا زادت ساعات العمل عن ذلك المستوى

أدى ذلك إلى سرعة شعور العامل بالاجهاد (سواء اجهاد عضلى أو نفسى) وبالتالى ينعكس ذلك الشعور بالاجهاد على حالته المعنوية وعلى كفاءته الانتاجية . من الناحية الأخرى فانه ليس من الضرورى أن تزيد الانتاجية إذا انخفضت ساعات العمل عن ذلك المعدل . لذلك فان مشكلة الادارة هى دراسة امكانيات القوى العاملة المتاحة وطبيعة العمليات الانتاجية المطلوبة ومحاولة تحديد عدد ساعات العمل عند ذلك الحد الذى يعطى أقصى كفاءة انتاجية . من هذا نرى أن عدد ساعات العمل ليس هو العامل الوحيد المحدد لتأثيرها على الانتاجية ، بل ان طريقة تنظيم ساعات العمل واشتمالها على فترات للراحة يعتبر من العوامل الهامة والمؤثرة فى كفاءة الأفراد الانتاجية .

من الشكل السابق نجد أن الكفاءة الانتاجية للعامل مقيسة بعدد الوحدات المنتجة فى الساعة ، مثلا تبدأ من مستوى منخفض ثم تأخذ فى الزيادة إلى أن تصل إلى نقطة قصوى تبدأ بعدها فى الانخفاض وعند هذه النقطة يجب ادخال فترة الراحة حتى يسترد الأفراد قوتهم ونشاطهم وبالتالى نجد أنهم يبدأون الأنتاج من مستوى أعلى . ويجب أن نحذر هنا من أن تأثير ساعات العمل وفترات الراحة على الانتاجية يتم بصورة غير مباشرة دائما من خلال تصور الأفراد لتلك الساعات على أنها معقولة بالنظر إلى الجهد المطلوب منهم بذله فى تلك الساعات وبالنظر إلى مجموعة أخرى من العوامل مثل الأجر المدفوع وجماعات العمال ، ونوع الاشراف وأساليبه .

وهذا يشير إلى حقيقة هامة هى ترابط تلك الحوافز المختلفة وتفاعلها معا لاحداث تأثير معين على الأفراد اذ قد تكون ساعات العمل طويلة وغير عادلة من وجهة نظر العمال وقد تكون ظروف العمال غير مهيأة ولا ملائمة ، مع ذلك يندفع الأفراد إلى العمل بحماس ويحققوا مستويات عالية من الكفاءة إذا كان حافز الأجر كبيرا ومشجعا أو إذا كانت أنواع الحوافز غير المادية مصممة بشكل يعوض النقص فى الحوافز المادية .

أى أننا لكى ندرك تأثير أى من تلك الحوافز على روح العمال المعنوية وانتاجيتهم لابد أن ندرس تفاعله مع باقى الحوافز أى أننا لا نستطيع تحديد تأثير الحافز على انفراد بعيدا عن الحوافز الأخرى ، بل يجب دراسة آثارها مجتمعة .

٥ - **الخدمات المختلفة** : تختلف أنواع الخدمات التى تقدمها الادارة للعاملين بها من حيث النوع والمستوى ، ولكنها تشترك جميعا فى كونها تتصف بخاصية أساسية هى القدرة على اشباع بعض الحاجات الأساسية التى يشعر بها الأفراد وهى تهدف بذلك إلى حفزهم على بذل مجهود أكبر ورفع كفاءتهم الانتاجية . وتختلف فاعلية الأنواع المختلفة من الخدمات فى تحقيق هدف

رفع الكفاءة الانتاجية بقدر توفر الشروط السابق ذكرها بالنسبة لحافز الأجر وغيره من الحوافز ، وهى درجة الارتباط بالأنتاج ، مدى التوافق مع رغبات العاملين ، مدى السرعة فى تقديم الخدمة بعد زيادة الأنتاج ، ومدى التأكد من الحصول على الخدمة .

وبصفة عامة ، نجد أن الشرط الأول هو أضعفها وجودا فى حالة الخدمات اذ أن أساس استحقاقها فى أغلب الأحيان ليس الكفاءة الانتاجية ولكن احتياج العامل إلى نوع الخدمة كالعلاج الطبى ، أو الرعاية الاجتماعية . كما أن استحقاق الخدمة غير متوقف على أداء عمل متميز أو رفع للكفاءة الانتاجية ، فكل العاملين فعلا يستطيعون الافادة من برامج الترفية التى تقدمها الشركة أو يفيدون من النادى أو الملاعب بغض النظر عن مستويات أدائهم .

وبالتالى يصعب انشاء علاقة ثابتة أو مباشرة بين تقديم تلك الخدمات وبين مستوى الكفاءة الانتاجية . أى أنه ليس من المستطاع القول بأن زيادة الانفاق على الخدمات بقدر معين ستؤدى إلى رفع الكفاءة الانتاجية بنسبة محددة . ولكن تأثير الخدمات فى حفز العمال على زيادة الأنتاج يتم بطريقة غير مباشر من خلال التأثير على حالتهم المعنوية والصحية الأمر الذى يزيد من مقدرتهم على العمل ومن رغبتهم فيه .

وتتباين أنواع تلك الخدمات فى المشروعات المختلفة ولكنها تشمل بصفة عامة الأنواع التالية :

- خدمات صحية .
- خدمات غذائية .
- خدمات تعليمية وثقافية .
- توفير سبل الانتقال .
- توفير السكن الملائم .
- الرعاية الاقتصادية .
- الرعاية الاجتماعية والنفسية .

الحوافز غير المادية :

يقصد بالحوافز غير المادية تلك النواحى فى جو العمل التى توفر الاشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية ، أى هى تلك العوامل التى تجذب الأفراد وتدعوهم للعمل حيث أنها تساعد على اشباع حاجة اجتماعية أو ذاتية معينة .

ومن أهم تلك الحوافز ما يلى :

فرص الترقية والتقدم :

هناك العديد من الأسباب التى تسبب خلو بعض المراكز فى المشروع مثل التقاعد ، الاستقالة ، أو التوسع فى الأعمال . وقد تلجأ الادارة فى بعض الأحيان إلى شغل بعض أو كل تلك المراكز بأفراد خارج الشروع الا أنها فى كثير من الأحيان تعمد إلى ملء تلك المراكز من داخل المشروع .

وفاعلية الترقية كحافز على العمل والاجادة تتوقف على درجة ارتباط الترقية بانتاجية الفرد وكفاءته . لذلك يرجع بعض الكتاب أن الشركات التى ترتبط فيها الترقيات بانتاجية الأفراد ومستويات أدائهم تكون أكثر انتاجية وكفاءة من تلك الشركات التى تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات العائلية أو الشخصية أو عوامل المحاباة والصداقة . وتقوم تلك الفكرة على افتراض أساسى هو أن الترقية مرغوب فيها من قبل الأفراد وعلى ذلك فهم يعمدون إلى تحسين انتاجهم ورفع مستوى أدائهم أملا فى الحصول على الترقية .

أى أننا مرة أخرى نجد الشرطين الأساسيين لفاعلية أى حافز يلعبان دورا أساسيا فى تحديد فاعلية حافز الترقية وهما :

- ارتباط الحافز بالأنتاج أو الأداء الشخصى .
- أن يكون الفرد راغبا فى الحصول على ذلك الحافز .

وتزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للعاملين فى المستويات الادارية العليا . فقد أثبتت الدراسات المتعددة أن المديرين يتميزون برغبة جارفة نحو التقدم والحركة صعوديا (★) .

(★) راجع فى ذلك :

Dill, W.R., Hilton, T.L., and Reitman, W.R. The New Managers : Patterns of behavior and development. Englewood Cliffs, N.J. ! : Prentice - Hall, 1962.

ان المبدأ الأساسى الذى تجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز على زيادة الأنتاج هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية بتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة مرتفعة .

ومن أنواع الحوافز غير المادية الأخرى التى تؤثر على كفاءة العاملين الانتاجية ، جماعات العـاملين ، نوع الاشراف وأسلوبه ، تقدير الادارة واعترافها بجهود العاملين ، واتاحة الفرصة للعاملين فى المشاركة فى رسم السياسات واتخاذ قرارات العمل .

دور ادارة الأفراد فى رسم برامج الحوافز :

تلعب الحوافز كما رأينا دورا هاما فى حفز الأفراد على العمل وزيادة الانتاجية ، ولكننا حددنا شرطين أساسيين تتوقف عليهما فاعلية نظم الحوافز فى رفع الكفاءة الانتاجية هما توافق الحافز مع رغبات الأفراد من ناحية وارتباطه بالأنتاج من ناحية أخرى . ومن هنا نستطيع تبين الدور الذى يمكن لادارة الأفراد أن تلعبه فى رسم سياسة ايجابية وفعالة للحوافز . المشكلة الأولى التى تساهم ادارة الأفراد فى حلها هى التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم حتى تكون أساسًا لاختيار أنواع الحـوافـز المـلائمـة . ويتم التعـرف على رغبـات الأفـراد بطرق مختلفة ، فقد يتم توزيع قوائم للاستقصاء على العاملين ويطلب اليهم تحديد وجهات نظرهم فيما يتعلق ببعض الأمور التى ترغب الادارة فى التعرف على آرائهم فيها ، مثل : سياسة الأجور ، نظم ولوائح العمل ، ساعات العمل وطول فترات الراحة وغير ذلك من موضوعات . أو قد يتم الاتصال بالعاملين فى مقابلات شخصية وندوات ، أو مؤتمرات تتم فيها مناقشة مشاكل العمل وتبادل الآراء والأفكار بين ممثلى الادارة وبين العـاملين . وأسلوب ثالث للتعـرف على وجهات نظر ورغبات العاملين هو استخدام صناديق الشكاوى والاقتراحات كوسيلة يعبر بها الأفراد عن آرائهم . وأخيرا فقد تعتمد ادارة الأفراد على المشرفين والرؤساء فى التعرف على مشاكل ورغبات العاملين .

وهناك بعض المؤشرات التى توضح لادارة الأفراد أن الوقت مناسب لاجراء تلك الدراسات مثلا :

- معدلات الغياب وترك العمل .
- معدلات الحوادث والاصابات .
- معدلات التخلف فى تحقيق الأهداف .
- معدلات الشكاوى والمنازعات .

● معدلات الانتاجية .

● مستويات جودة الانتاج .

ان ارتفاع معدلات الغياب أو زيادة معدلات الحوادث والاصابات قد تكون نتيجة أسباب خارجة عن ارادة الأفراد ، ولكنها قد تخفى فى بعض الأحيان بعض المشكلات الانسانية ومن هنا تبرز أهمية دراسة رغبات الأفراد وتحليل حالتهم المعنوية .

والخطوة الثانية بعد ذلك هى دراسة وتحليل النتائج التى تسفر عنها محاولة تقصى رغبات العـاملين ، وبنـاء على هذه النتائج تقوم ادارة الأفراد باختيار أنواع الحوافز التى تتفق مع تلك الرغبات وتصميم كيفية حصول العاملين عليها بشرط ارتباطها بالأنتاج . وينبغى على إدارة الأفراد تقديم نظم الحوافز للعاملين وشرحها لهم وأخذ آرائهم وملاحظاتهم فى الاعتبار عند وضع النظام فى صورته النهائية .

برنامج عملى لتصميم الحوافز :

١ - تعرف على دوافع الأفراد .

٢ - حدد أولويات الدوافع من وجهة نظر الأفراد .

٣ - اختر أنواع الحوافز المتوافقة مع دوافع العاملين .

٤ - حدد معايير وشروط منح الحوافز ، (أى مواصفات الأداء أو السلوك الذى يمنح الحافز بسببه) .

٥ - قدر قيمة الحوافز الممكن صرفها خلال مدة زمنية قادمة .

٦ - اعلن عن نظام الحوافز بين العاملين واكسب ثقتهم واقتناعهم بعدالته .

٧ - خذ بعين الاعتبار سرعة تقديم الحوافز حال استحقاقها .

٨ - من المهم متابعة تطبيق النظام والتأكد من استمرار فعاليته .

٩ - عدل النظام وأدخل عليه تغييرات تناسب تطور أوضاع العاملين وظروف المنظمة

خـلاصة :

الحوافز هى مجموعة الظروف التى تتوفر فى جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التى يسعون إلى اشباعها عن طريق العمل . وتتوقف فاعلية الحوافز (سواء المادية أو غير المادية) فى حفز الأفراد على زيادة الأنتاج ورفع مستوى الكفاءة على توفر شرطين أساسيين هما : ارتباط الحافز بالأنتاج من ناحية ورغبة الفرد فى الحصول على الحافز من ناحية أخرى . ولعل من أهم تلك الحوافز التى حظيت بنصيب كبير من الدراسة والبحث هو حافز الأجر الذى اختلفت آراء الدارسين حول أهميته فى تشجيع الأفراد على زيادة الأنتاج . والنتيجة العامة التى توصل إليها الكثيرون أن الأجر ليس هو الحافز الوحيد الذى يسعى الأفراد للحصول عليه ولكنه واحد من أهم تلك الحوافز التى ينبغى على الادارة ـ ادارة الأفراد بصفة خاصة ـ أن تتوخى كل الدقة فى اختيارها وتقديمها للعمال .

الشركة المصرية للاسكان
نظام الحوافز

تقوم الشركة ببناء وحدات سكنية من النوع الاقتصادى والمتوسط وتمليكها للمواطنين كذلك بناء المنشآت السياحية والادارية من خلال اشتراك الشركة مع شركات مشتركة ويعمل بها حوالى ٤٠٠ عامل .

ورغبة فى دفع عجلة الإنتاج وإستهدافاً لتحقيق نظام متحرك للأجور يدفع العاملين للتفاعل مع الأهداف التى تنشد الشركة تحقيقها كواحدة من قنوات حل أزمة الإسكان على المستوى القومى ، وتمشياً مع سياسة الشركة الجديدة والمتمثلة فى الإسهام بنصيب وافر فى عمليات بناء وحدات سكنية من النوع الإقتصادى والمتوسط وتمليكها للمواطنين بشروط ميسرة ثمناً وسداداً . فقد تم وضع هذا النظام للحوافز والذى يتمشى مع المبادىء العلمية للحوافز حيث روعى :

- أن الحافز مرغوب فيه من العاملين لذاته .
- الإرتباط بين الحافز والإنتاجية .
- صرف الحافز فور تحقيق الإنجاز .

ويحقق النظام الجديد ـ وخلافاً للأنظمة السابقة ـ المزايا التالية :

١ ـ للعاملين :

لقد تدرجت النظم السابقة للحوافز ـ كما سيلى ـ حتى وصلت إلى ٧٥ ٪ من الأجر الأساسى لجميع العاملين ، وهذه النسبة الثابتة فضلاً عن عدم إرتباطها بالإنتاجية وغير مشجعة على زيادتها فإنها وفى ضوء إتجاه مستويات الأسعار للإرتفاع تعانى من الإنخفاض المستمر ، لذلك فإن النظام الجديد للحوافز يتميز بالحركة حيث يبقى على نسبة ٥٠ ٪ من الأجر الأساسى كحافز ثابت ثم يتم المحاسبة طبقاً للنظام الجديد حسب حجم ومستوى الإنجاز المحقق وبحيث لا يقل مجموع ما يصرف عن ٧٥ ٪ من المرتب الأساسى .

٢ - للشركة

يعتبر النظام الجديد أداة للشركة فى تحقيق مستويات متنامية من الإنجاز المستهدف حيث يعتبر النظام نقطة البدء فى إستنهاض همم العاملين بالشركة والحفاظ على الكفاءات منهم التفكير فى البحث عن مواقع عمل أخرى أسخى سواء فى شركات الاستثمار أو المواقع الأخرى فى قطاعات الوزارة أو شركاتها ، بالإضافة إلى ذلك فإنه يعتبر عنصر جذب للعناصر المطلوبة للعمل فى الشركة .

وإلى جانب ذلك فهو يرتبط بالإنتاجية وهو ما يميزه عن النظم السابقة للحوافز بما يحقق أهداف الشركة والعدالة وتحريك الأجور للعاملين .

٣ - للدولة :

يتمشى النظام الجديد ويحقق شعارات الدولة والتى تنادى بزيادة الإنتاج فى جميع مواقع العمل وتحريك الأجور فضلاً عن أنه خطوة ومبادرة رائدة على طريق الإدارة بالأهداف والتى تحاول الدولة تحقيقه وتعميمه فى كل وحدات العمل .

أساسيات النظام الجديد للحوافز :

١ - يصرف للعامل ٥٠ ٪ من المرتب الأساسى بصفة منتظمة شهرياً تحت حساب الحوافز .

٢ - لا يجوز صرف الحوافز بفئات موحدة لجميع العاملين إذ يجب أن تتفاوت نسب منح الحوافز بتفاوت إنتاج أو إنجاز الإدارة التى يعملون بها .

٣ - يعتبر بناء وحدات سكنية وتمليكها هو النشاط الأساسى ومصدر الدخل الرئيسى لذلك فهو الأساس المرعى فى النظام الجديد بالإضافة إلى المتحصلات من بيع الوحدات السكنية الجديدة وإيجارات العقارات المملوكة للشركة .

ويتم إحتساب الحوافز حسب النظام التالى :

١ - إحتساب نسبة ٣ ٪ من قيمة الإستثمارات للمشروعات الجديدة فى الموازنة التخطيطية سنوياً (المشروعات تحت التنفيذ المستجدة) .

٢ - إحتساب نسبة ٢ ٪ من قيمة المتحصلات المقدرة من بيع الوحدات السكنية الجديدة وكذا

تطور نسب الحوافز كنسبة من الأجر الأساسى

١ / ١ / ٧٨

عمال	موظفين	إدارة عليا
٥٠٪	٤٠٪	٣٥٪

١ / ٧ / ٧٩

درجة ثالثة فما دونها	أولى ثانية	إدارة عليا
٥٠٪	٤٠٪	٣٥٪

١ / ١ / ٨١

لجميع العاملين
٥٠٪

١ / ٧ / ٨١

لجميع العاملين
٦٥٪

١ / ١ / ٨٣

لجميع العاملين
٧٥٪

إيجارات العقارات المملوكة للشركة (إيرادات الخدمات المباعة ، وأرباح مشروعات التعمير) .

٣ - تحسب قيمة الحوافز المستحقة للعاملين فى نهاية كل ربع سنة (عن ربح السنة المنقضى) وذلك وفقاً للمعادلة التالية :

قيمة الحوافز الدورية المستحقة

= (إجمالى الحوافز التقديرية ★ ÷ ٤) × (قيمة ما نفذ فعلاً خلال الفترة ★ ★ ÷ قيمة التنفيذ المستهدف للفترة) × (المتحصلات الفعلية خلال الفترة ÷ المتحصلات المقدرة للفترة)

٤ - توزع الحوافز المستحقة فى نهاية كل دورة (ربع سنة) على القطاعات التالية بالشركة حسب الأسس المبينة قرين كل قطاع :

- قطاع الإدارة العامة : ويضم :

- رئيس مجلس الإدارة .
- سكرتارية رئيس مجلس الإدارة .
- التخطيط والمتابعة والرقابة .
- الأمـن .
- العلاقات العامة .
- الشكاوى .

★ مجموع البندين (١) ، (٢) السابق الإشارة إليهما .

★ ★ محسوبة من واقع المستخلصات المسددة فعلاً للمقاولين .

ويستحق نصيباً فى الحوافز الدورية يعادل ١٠ ٪ من إجمالى الحوافز المقرر صرفها .

- الإدارة القانونية وتستحق ١٠ ٪ من إجمالى الحوافز المقررة .
- إدارة الشئون المالية وتستحق ١٥ ٪ من إجمالى الحوافز المقررة .
- الإدارة الفنية للمشروعات.وتستحق ١٥ ٪ من إجمالى الحوافز المقررة .
- الإدارة الفنية للتنفيذ وتستحق ٢٠ ٪ من إجمالى الحوافز المقررة .
- الإدارة الإدارية وتستحق ١٠ ٪ من إجمالى الحوافز المقررة .
- الإدارة العقارية وتستحق ٢٠ ٪ من إجمالى الحوافز المقررة .

٥ - توزيع المبالغ لكل قطاع على العاملين بالقطاع بنسبة الأجور الأساسية ، وذلك بقسمة مبلغ الحوافز على إجمالى الأجور الأساسية للعاملين فى القطاع المدفوعة فعلاً خلال الفترة موضوع الحساب ، ويستخرج نصيب كل جنيه من الأجر الأساسى فى الحوافز ، ثم يحسب حافز كل موظف بضرب أجره الأساسى فى هذا الرقم كالتالى :

نصيب الجنيه من الحوافز = إجمالى الحوافز المقررة / إجمالى الأجور الأساسية

نصيب العامل من الحوافز = الأجر الاساسى × نصيب الجنيه أجر من الحوافز

٦ - تتم تسوية فى نهاية السنة المالية بمراجعة إجمالى ما حصل عليه العامل من حوافز خلال السنة ، فإذا كان أقل من ٧٥ ٪ من الأجر الأساسى يستكمل إلى ٧٥ ٪ .

مثال توضيحى :

كيفية إحتساب الحوافز طبقاً للنظام الجديد وذلك إستناداً إلى بيانات عام ٨٢ / ٨٣ :

١ - إجمالى الأجور الأساسية من واقع الميزانية	١٦٨٫٦٦٨	ج . م .
٢ - ٥٠ ٪ من الأجور الأساسية تصرف تحت حساب الحوافز بصفة منتظمة .	٨٤٫٣٣٤	ج . م .

بمعدل شهرى قدره : ٨ ر٧٠٢٧ ج . م .

٣ - إجمالى قيمة الإستثمارات ٧ ر٤ مليون ج . م .

٤ - إيرادات خدمات مباعة ٢٢٧ر٤٠٢ ج . م .

٥ - أرباح مشروع التعمير ٩٣٧ر٢٢١ر٣ ج . م .

٦ - إجمالى الحوافز = ٠٠٠ر٧٠٠ر٤ × ٣ ٪ + ٢٢٧ر٤٠٢ × ٢ ٪

= ١٤١ر٠٠٠ + ٤٥٤٨

= ١٤٥ر٥٤٨

٧ - أنصبة القطاعات ونصيب الجنيه أجر من الحوافز فى كل قطاع .

والآن بالمقارنة بين النظامين الحالى والمقترح تتضح النتيجة التالية

القطاع	نصيب القطاع من الحوافز	إجمالى الأجور الأساسية	نصيب الجنيه من الحافز
الإدارة العامة	١٤٥٥٤ر٨	١١٧١٢	١ر٢٤
الإدارة القانونية	١٤٥٥٤ر٨	١١٧١٤	١ر٢٤
الشئون المالية	٢١٨٣٢ر٢	٢٦٨٥٢	٠ر٨١
الفنية للمشروعات	٢١٨٣٢ر٢	٧٨٠٥	٢ر٨٠
الفنية للتنفيذ	٢٩١٠٩ر٦	١٧٥٨٨	١ر٦٦
الإدارية والتدريب	١٤٥٥٤ر٨	٤٦٨٠٦	٨ر٣١
العقارية	٢٩١٠٩ر٦	٤٦٢٧٩	٠ر٦٣

والآن بالمقارنة بين النظامين الحالى والمقترح تتضح النتيجة التالية

بيـــان	النظام الحالى للحوافز	النظام المقترح للحوافز
إجمالى الحوافز المستحقة	١٢٦٥٠١ جنيه *	٢٢٩٨٨٢ جنيه **
نصيب الموظف فى المتوسط من الحوافز	٥٣٦ جنيه ***	٩٧٤ جنيه
نسبة الحافز فى المتوسط إلى الأجر الأساسى	٧٥٪	١٦٣،٣٪

* عبارة عن ٧٥ ٪ من إجمالى الأجور الأساسية البالغة ١٦٨،٦٦٨ جنيه .

** عبارة عن قيمة ٥٠ ٪ من الأجور الأساسية + ٥ ٪ من إجمالى الإستثمارات + ٢ ٪ من إجمالى الإيرادات خدمات مباعة + أرباح مشروعات التعمير .
= ٨٤،٣٣٤ + ١٤١،٠٠٠ + ٤،٥٤٨ = ٢٢٩،٨٨٢ جنيه .

*** إجمالى الأجور الأساسية مقسوماً على عدد العاملين مضروباً فى ٧٥ ٪

$$\frac{١٦٨٦٦٨}{٦٣٢} \times ٧٥\% = ٥٣٦،٠٢ \text{ جنيه}$$

هذا بالإضافة إلى النتيجة الهامة وهى أن نصيب الجنيه / أجر من الحافز يتفاوت حسب موقـع العمل ومدى إرتباطه بالإنتاج وهذا ما يحفز الجميع على بذل جهد أكبر لزيادة الإنجاز . كذلك يلاحظ أن النظام الجديد يحفز على تخفيض عدد العاملين فى كل قطاع وذلك لزيادة النصيب النسبى الـذى يحصل عليه الجنيه / أجر من الحوافز ، وبالتالى يكون هناك دافعاً للتخلص من

العمالة الزائدة وعدم التوسع فى التعيين بما يتوافق وإحتياجات العمل والتوسع فى المشاريع الإستثمارية .

من ناحية أخرى ، فإن الواضح أن الوصول إلى هذا المستوى من الحوافز مرتبط أساساً بالتوسع فى النشاط الإستثمارى للشركة وزيادة إيراداتها وهو المبدأ الأصيل فى الحوافز .

وقد تم تحديد اسس للحكم على الانجاز للادارات المختلفة بالشركة كذلك وضعت قواعد لاستحقاق وصرف الحوافز .

الفصــل الثالــث عشــر

تقييم الأداء

- تقييم الاداء اساس لاتخاذ العديد من القرارات فى مجال شئون الأفراد .
- العناصر الاساسية لتقييم الأداء .
- رسم خطة تقييم الأداء .
  - تحديد اسلوب تقييم الأداء .
  - اختيار طريقة تقييم الأداء .
  - تحديد طريقة اخبار الشخص بنتائج التقييم .
- اختيار طريقة تقييم الأداء .
  - الطرق التقليدية .
  - الطرق الحديثة .
- خصائص طرق قياس كفاءة العاملين .
- بعض الاتجاهات الحديثة فى تقييم إداء العاملين .
- اختيار وتطبيق نظام تقييم إداء العاملين .

تقييم الأداء

Performance Appraisal

ان الهدف الأساسى الذى تسعى إليه المشروعات كما أوضحنا سابقا هو تحقيق معدلات عالية من الكفاءة الانتاجية . ووظائف إدارة الأفراد من الأدوات الأساسية التى تعتمد عليها الادارة الحديثة فى تحقيق هذا الهدف الرئيسى . وقد أوضحنا كيف أنه من خلال القيام بوظائف تخطيط القوى العاملة ، الاختيار والتعيين ، ورسم سياسات الأجور والحوافز ، واعداد فئة القادة المدربين وتهيئة سبل الإتصالات الفعالة تساهم إدارة الأفراد مساهمة أساسية فى رفع كفاءة المشروع الانتاجية اذ أنها .

(أ) توفر الأفراد الأكفاء اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة .

(ب) توفر لهم الجو الصالح الذى يحفزهم على أداء ذلك العمل بكفاءة .

ولكن ليس هذا دليلا كافيا على أن الأفراد سوف يؤدون أعمالهم بالكفاءة المطلوبة فعلا ، لذلك ينبغى أن تتم عملية تقييم للأداء الشخصى فى محاولة للحكم على مساهمة كل فرد فى العملية الانتاجية وبالتالى تصبح نتائج التقييم أساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة بالزيادات فى الأجور والمرتبات ، الترقية ، تخفيض الفئة ، النقل أو الفصل . كذلك تخدم عملية تقييم الأداء هدفا أساسيا هو الكشف عن مدى كفاءة بعض وظائف إدارة الأفراد الأخرى مثل الاختيار والتعيين ، والتدريب .

اذن يمكن النظر إلى تقييم أداء العاملين على أنه جزء أساسى من عمل ادارة الأفراد وهو عملية مستمرة تحدث طول الوقت . ومن وجهة نظر العامل الفرد فان تقييم الأداء يحقق بالنسبة له فائدتين :

- تقييم الأداء ومدى النجاح فى العمل الحالى .
- تحديد امكانيات النمو والتقدم بالنسبة للفرد .

وتنطوى عملية تقييم الأداء على بعض العناصر الأساسية :

- وجود معدل أو مستوى ينبغى أن يصل إليه أداء الفرد .
- قياس الأداء الفعلى ومقارنته بالمعدل المحدد .

ان عملية التقييم تتطلب وجود معيار أو أساس ينسب اليه أداء الأفراد ويقارن به كأساس للحكم عليه . تلك هى معـدلات الأداء Job Standards أو معـايير الأداء الجيد Criteria of satisfactory performance. ، وينبغى تحديد تلك المعايير أو المعدلات قبل البدء بعملية التقييم وذلك للاحتفاظ بموضوعية التقييم والبعد به عن التحيز .

وفى الأعمال الانتاجية يسهل وضع تلك المعايير وقياس الأداء الفعلى للفرد فى شكل كمية من الأنتاج من جودة معينة . كذلك الحال فى أعمال المبيعات يمكن تحديد ذلك المعدل فى شكل رقم مبيعات معين يجب أن يحققه البائع . وهكذا فى أغلب الأحيان التى يمكن تحديد معنى الأنتاج فيها وترجمته إلى كميات يمكن قياسها .

وعلى العكس من ذلك فان الأعمال التى لا يمكن تحديد أو وصف الأداء فيها فى شكل كميات يمكن قياسها كانت تمثل ناحية يصعب تطبيق أساليب التقييم التقليدية فيها ، مثل : الأعـمال الادارية وأعمال المشرفين وأعمال البحوث وغيرها من الوظائف الذهنية والفكرية . كان الاعتماد الأساسى فى عملية تقييم الأداء فيها هو على ملاحظات الرئيس المباشر على القائم بالعمل ورأيه الشخصى فى بعض الصفات التى يتمتع بها العامل وكان محل التقييم أذن ليس الأداء أو الانتاجية ، ولكن صفات الشخص وخصائصه مثل : القدرة على اتخاذ القرارات ، سرعة التفاهم مع الأخرين ، المواظبة ، العلاقات مع الرؤساء وما إلى ذلك من الصفات .

ولكن بتقـدم الصنـاعـة وازدياد أهمية العنـاصر الادارية والاشرافية فى العملية الانتاجية وضرورة ابتكار وسيلة موضوعية للحكم على كفاءة هؤلاء الأفراد بدأ أسلوب التقييم يختلف ولم يعد محل التمييز هو صفات الفرد بل أصبح التقييم منصبا على نتائج الأداء . مثلا فى حالة المديرين نجد أن معايير النجاح فى العمل يمكن تحديدها فى مجموعة كالآتى :

- أربحية الشركة .
- حصة الشركة فى السوق .
- سمعة الشركة بين العملاء .
- حالة العاملين المعنوية .

● انتاجية العاملين .

● مستوى النفقات .

ويمكن وضع تلك المعايير فى شكل كمى يتضح من الجدول التالى :

جدول رقم ١٣ / ١

تقييم الأداء لمدير مصنع التجهيز

النتائج المتوقعة	النتائج المحققة فعلا
١ - يتم تحقيق أهداف الانتاج الشهرية فى حدود سماح ١٠ ٪ بالزيادة أو النقص .	١ - تحققت أهداف الانتاج الشهرية بمتوسط سماح قدره ٨ ٪ زيادة ونقصا .
٢ - لا ينبغى أن تزيد قيمة التالف عن ٥ ٪ والانتاج المعيب عن ٢ ٪ من اجمالى الانتاج .	٢ - قيمة التالف كانت ٦ ٪ والانتاج المعيب ٣ر٢ ٪ من اجمالى الانتاج .
٣ - اتمام عمليات التوسع بالمصنع فى ١٩٨٣/١٢/٣١ .	٣ - تمت عمليات التوسع فى ١٩٨٣/٣/٣ .

هذا الاتجاه فى تقييم أداء المديرين وغيرهم من شاغلى الوظائف التى يصعب فيها قياس الأنتاج الفردى بشكل كمى يمثل التقدم الكبير فى أساليب التقييم الذى يزيد من موضوعيته وفاعليته ويتفق مع مبدأ الادارة بالأهداف .

اذن النتيجة الأساسية التى نخرج بها هى أنه يمكن تقييم أداء أى شخص بغض النظر عن نوع العمل الذى يقوم به وان اختلفت أساليب وطرق التقييم .

رسم خطة تقييم الأداء :

ان أهمية عملية التقييم والنتائج المترتبة عليها تبرر الجهد والوقت الذى يجب انفاقه فى الاعداد لها ووضع برنامج دقيق ومحدد يكفل تحقيق الأهداف المرجوة منها . ويمكن اجمال خطوات اعداد التقييم فى الآتى :

- تحديد أسلوب تقييم الأداء .
- اختيار طرق التقييم .
- تحديد طريقة اخبار الشخص بنتائج التقييم .

تحديد أسلوب تقييم الأداء :

يقصد بأسلوب تقييم الأداء تلك الاجراءات اللازم اتخاذها لاعداد تقارير التقييم وتحديد دوريتهـا والجهـات التى ترفع إليها . وتختلف أساليب التقييم باختلاف المشروعات والأهداف المرجوة من عملية التقييم ذاتها . هذا وقد سبق بيان التكييف القانونى لهذه الأمور فى الفصل الخامس .

اختيار طريقة تقييم الأداء :

بينما نصت لائحة العاملين فى القطاع العام على اتباع التقارير الدورية أسلوبا لتقييم أداء العاملين الا أنها لم تحدد طريقة معينة للوصول إلى ذلك التقييم . أى أن للشركات حرية اختيار الـطريقـة التى يتم بها تقييم أداء العـاملين بها بشرط أن تتم فى أطـار الأسلوب الـذى حددته اللائحة . وهناك طرق متعددة للتقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة كالآتى :

الطــرق التقليدية :

١ - طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص .

٢ - طريقة الترتيب البسيط .

٣ - طريقة المقارنة بين العاملين .

٤ - طريقة التوزيع الاجبارى .

الطـرق الحديثة :

١ - طريقة الاختيار الاجبارى .

٢ - طريقة الوقائع الحرجة .

وسوف نعرض فيما يلى لكل من تلك الطرق على حدة :

١ - طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص :

تقوم تلك الطريقة على تحديد عدد معين من الصفات أو الخصائص ثم اعطاء الفرد تقديرا معينا بحسب توفر كل من تلك الخصائص فيه ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلا للمستوى الذى يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل الشخص . مثلا قد تكون الصفات موضع الدراسة هى الآتية :

جدول رقم ١٣ / ٢

الصـــفات	الفرد أ	الفرد ب	الفرد جـ
١ - التعاون مع الزملاء	٢	٣	٥
٢ - العلاقة مع المرءوسين	٣	٢	٣
٣ - العلاقة مع الرؤساء	٤	٥	٢
٤ - الدقة فى المواعيد	٥	٥	١
٥ - السرعة فى انجاز الأعمال	١	٣	—
٦ - القدرة على المشاكل	٢	٢	٤
٧ - القدرة على التفاهم	١	١	٤
	١٨	٢١	١٩

وعادة يتم اتباع مقياس كالآتى بأن يحصل الفرد على تقدير يتراوح من صفر إلى خمسة مثلا حيث صفر تمثل درجة انعدام تلك الصفة فى الفرد وخمسة تمثل الدرجة القصوى من توفرها وعلى

هذا الأساس فقد يحصل الأفراد أ ، ب ، جـ على التقديرات السابقة والتى تمثل الكفاية النسبية لكل منهم .

تتميز تلك الطريقة بالسهولة والبساطة وعادة يتم تقييم أو قياس كفاية الأفراد باتباع تلك الطريقة بواسطة الرئيس المباشر للأفراد موضع التقييم .

عيوب الطريقة :

١ - العيب الأساسى الذى تعانى منه طريقة التقييم عن طريق بحث الصفات والخصائص هو أن الفرد القائم بعملية التقييم قد يكون متحيزا فى تقديره بمعنى اتجاه الرئيس إلى اعطاء تقدير مرتفع لشخص معين فى جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لامتيازه فى خاصية واحدة ، مثال ذلك أن يعتقد الرئيس أن شخصا معينا يتميز فى درجة مواظبته على الحضور فى مواعيد العمل وبالتالى يميل إلى اعطائه تقديرا مرتفعا فى باقى الخصائص ، أو العكس قد يكون الشخص ضعيفا فى ناحية من النواحى فيؤدى ذلك إلى أن يعطيه الرئيس تقديرا منخفضا فى جميع الصفات . بمعنى آخر يميل الرئيس إلى الحكم على الشخص من خلال معرفته بناحية معينة من نواحى الضعف أو القوة فيه . ويطلق على هذا الاتجاه اسم « Halo Effect » . وعلى ذلك نجد أن التقديرات التى يعطيها الرئيس لعدد من الصفات انما هى فى الواقع تكرار لنفس التقدير الذى حصل عليه الشخص بالنسبة لصفة أو خاصية معينة .

٢ - النقد الثانى الذى يوجه لتلك الطريقة هو أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها أن يعطى تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متساهلا أو أن يعطى تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشددا فى تقديره .

٣ - هناك مؤثرات كثيرة قد تجعل من عملية التقييم غير ذات موضوع مثلا مركز الشخص موضع التقييم اذ نجد هناك اتجاهات لتقييم الأشخاص شاغلى المراكز العليا بأكثر من الواقع وبالعكس نميل إلى اعطاء شاغلى المراكز البسيطة تقديرات منخفضة . كذلك نوع العمل الذى يقوم به الشخص ، الادارة التى يعمل بها أو علاقاته بالرؤساء .

وفى محاولة للتغلب على تلك العيوب فقد تتبع الادارة أحد سبيلين :

١ - أن يقوم أكثر من شخص بعملية التقييم منفردا . مثلا إذا كان لدينا عشرة أفراد ونريد تقييم

أدائهم أو قياس مستوى كفايتهم فقد نعهد إلى ثلاثة من المشرفين بالقيام بعملية التقييم كل على انفراد بحيث يتولى كل منهم تقييم العشرة أفراد ثم يجتمعون لمناقشة النتائج التى توصلوا إليها وحل الخلافات فى التقدير .

٢ - السبيل الثانى هو أن تقوم الادارة بتعديل التقديرات التى يضعها كل مشرف . مثلا إذا كانت تقديرات المشرف تبلغ فى المتوسط ٧٥ ٪ أى أنه فى المتوسط يميل إلى اعطاء كل فرد يقوم بقياس كفايته ٧٥ ٪ من الدرجة تعمد الادارة إلى تخفيض تلك التقديرات إلى ٧٠ ٪ وهكذا ، ولا شك أن نسبة الزيادة أو التخفيض تتوقف على تقدير الادارة وخبرتها بمستوى التقديرات التى يمنحها كل مشرف .

٢ - طريقة الترتيب :

وتلك الطريقة تتلخص ببساطة فى أن يطلب من كل مشرف أن يقوم بترتيب الأفراد التابعين له ترتيبا تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ . والأساس فى الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ولكن الأساس هو الأداء العام over-all performance للعمل . ولا شك أن تلك الطريقة رغم بساطتها وسهولتها الا أنها مازالت تعانى من نفس نقط الضعف التى تعانى منها الطريقة الأولى .

٣ - طريقة المقارنة بين العاملين :

فى هذه الطريقة يتم تقسيم جميع العاملين فى ادارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف فى مجموعة مع كل موظف آخر طبقا لقواعد التوافق وتستخدم المعادلة الآتية فى تحديد عدد المجموعات الثنائية .

$$\frac{ن(ن - ١)}{٢}$$

حيث ن هى عدد الأفراد المطلوب تقييمهم . وعلى هذا إذا كان لدينا خمسة أفراد هم أ ، ب ، جـ ، د ، هـ ، فانه يصير تكوين ١٠ مجموعات على الشكل التالى :

أ ب ، أ جـ ، أ هـ ، أ د .

ب جـ ، ب د ، ب هـ .

جـ د ، جـ هـ .

د هـ .

وتكون مهمة المشرف هى مقارنة كل ثنائية مثلا أ ب وتقرير من الأفضل فى هذه المجموعة وهكذا يتكرر هذا بالنسبة لكل المجموعات ، ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد كالآتى :

جدول رقم ١٣ / ٣

الفــرد	عدد المرات التى ذكر فيها على أنه الأحسن فى مجموعته	ترتيبــه
أ	٣	٢
ب	٤	١
جـ	٢	٣
د	٣	٢
هـ	١	٤

من ذلك الجدول يتضح أنه بمقارنة كل عامل مع آخر فان العامل (ب) قد ذكر على أنه الأفضل فى أربع مرات وبالتالى فهو يعتبر الأفضل بالنسبة لباقى الأفراد وهكذا .

وتتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففى الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو اتبعت أى طريقة أخرى من طرق قياس الكفاءة .

. الا أن العيب الأساسى لتلك الطريقة هو أن فاعليتها محدودة إلى حد كبير بعدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم اذ لو كان هذا العدد ٢٥ مثلا لكان على المشرف أن يقوم بـ ٣٠٠ مقارنة وإذا العدد إلى ٣٠ مثلا لأصبح ـ عدد المقارنات ٤٣٥ مقارنة أى أن زيادة قدرها خمسة فى الأشخاص المطلوب تقييمهم أدت إلى زيادة قدرها ١٣٥ فى عدد المقارنات .

من ناحية أخرى فان فائدة تلك الطريقة محدودة إلى حد بعيد اذ أنه لا تصلح لأغراض الترقية مثلا حيث لا تبين السبب الذى من أجله تم تقييم أحد الأشخاص تقييما عاليا أو منخفضا . وبنفس المنطق فانها لا تصلح لأغراض النقل ، التدريب أو الفصل . والغرض الوحيد الذى تصلح له تلك الطريقة هو فى اختبار مدى نجاح سياسة الاختيار والتعيين فى اختيار الأشخاص المناسبين .

٤ ـ طريقة التوزيع الاجبارى :

الطريقة الرابعة هى طريقة التوزيع الاجبارى Forced distribution وفى هذه الطريقة يتم تقييم الشخص على أساس الأداء العام للعمل . وتتم العملية على النحو التالى :

١ ـ يتم كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم على كروت صغيرة كل اسم على كرت .

٢ ـ يطلب من المشرف أن يوزع الكروت على خمس مجموعات كالآتى :

(أ) المجموعة الأولى ـ ضعيف .

(ب) المجموعة الثانية ـ أقل من المتوسط .

(جـ) المجموعة الثالثة ـ متوسط .

(د) المجموعة الرابعة ـ أعلى من المتوسط .

(هـ) المجموعة الخامسة ـ جيد جدا .

وبعد ذلك يطلب من المشرف أن يقسم تلك المجموعات الخمس بحيث يتم توزيع الأفراد عليهم على النسق التالى :

(أ) المجموعة الأولى ـ ١٠ ٪ من الأفراد .

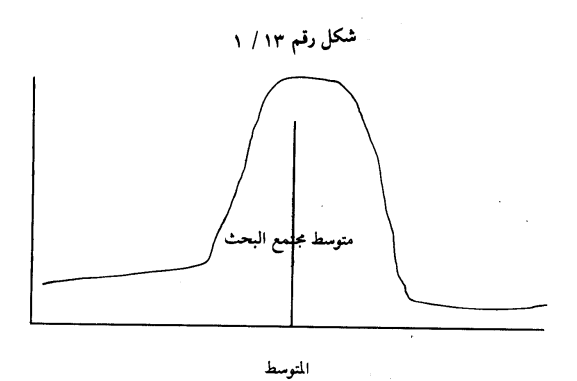
(ب) المجموعة الثانية ـ ٢٠ ٪ من الأفراد .

(جـ) المجموعة الثالثة ـ ٤٠ ٪ من الأفراد .

(د) المجموعة الرابعة ـ ٢٠ ٪ من الأفراد .

(هـ) المجموعة الخامسة ـ ١٠ ٪ من الأفراد .

وتقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعى Normal Distribution والذى يقول بأن أى ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة للظاهرة ويقل تركزها عند الطرفين كالشكل التالى :



شكل رقم ١٣ / ١

والطرق الأربع السابقة كانت مستخدمة إلى حد كبير قبل الحرب العالمية الثانية . ونتيجة للقصور الواضح فى كل منها بدأ البحث عن طرق أفضل لقياس كفاية الأفراد ومن بين تلك الطرق الحديثة الطرق التالية :

١ ـ طريقة الاختيار الاجبارى Forced choice

تقوم تلك الطريقة على تجميع عدد كبير من العبارات التى تصف أداء العمل ويتم توزيع تلك العبارات فى ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحى الطيبة فى الشخص وثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحى غير المرغوبة فى الشخص مثال ذلك .

١ ـ هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم . ٢ ـ انه شخص لماح وحاضر البديهة .	من النواحى الطيبة فى الشخص
٣ ـ هذا الشخص يميل إلى تأجيل اتخاذ القرارات الهامة ٤ ـ من صفاته التردد فى أوقات الأزمات	من النواحى غير المرغوبة

ويتم اعداد شفرة خاصة بتحديد العبارة التى تعتبر أكثر أهمية فى كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعرفها المشرف القائم بعملية التقييم . ويتم طبع تلك العبارات فى قوائم خاصة كل منها تحتوى على أربع عبارات اثنتين تعبران عن النواحى الطيبة فى الشخص واثنتين تعبران عن النواحى غير المرغوبة فيه ويطلب إلى المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص والعبارة الأقل انطباقا على الشخص .

وبمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد قيمة الشخص عن طريق احتساب العبارات المختارة والتى تتفق مع العبارات الواردة فى الشفرة فقط . مثلا إذا كانت العبارة رقم (١) هى التى اختارها المشرف على أنها أكثر انطباقا على الشخص موضع التقييم من بين الأربع عبارات المذكورة سابقا ولم تكن تلك العبارة هى التى اختارها واضعو الشفرة فانها لا تحسب فى صالح الشخص . وعلى العكس إذا كانت تلك العبارة هى الواردة فى الشفرة تحتسب فى صالح الشخص .

والميزة الأساسية فى تلك الطريقة هى أن المشرف لا سبيل له إلى التحيز باضفاء قيمة أعلى أو أقل من الواقع على الشخص موضع التقييم حيث لا يعلم العبارات الحقيقية الواردة فى الشفرة .

ولكن رغم تلك الميزة فان الطريقة لم تلق انتشارا كبيرة للأسباب التالية .

١ - صعوبة فهمها وتطبيقها .

٢ - صعوبة الاحتفاظ بالشفرة سرية .

٢ - طريقة الوقائع الحرجة Crittical Incidents

الأساس فى تلك الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التى تتسبب فى نجاح أو فشل العمل . ويطلب إلى المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له ويقرر إذا كانت أى من تلك الوقائع تحدث منهم فى أدائهم لعملهم . ويتم تقييم أداء الفرد على أساس عدد الوقائع التى حدثت فى عمله ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل .

ومن أحدث الطرق المتبعة فى تقييم الأداء طريقة « قوائم المراجعة » وفى هذه الطريقة يقوم الشخص القائم بالتقييم باعطاء تقرير شامل عن أداء الشخص على أن تقوم ادارة الأفراد بتقييم هذا الأداء . وتقوم الطريقة على أساس اعداد قائمة تحتوى على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك وأداء العامل ويطلب إلى الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال اما بنعم أو بلا حسب رأيه

فى العامل . وتقوم ادارة الأفراد باعداد قيم سؤال لا يعلمها الرؤساء القائمون بالتقييم تقليلا لاحتمالات تحيزهم .

وفيما يلى نماذج لبعض هذه الأسئلة :

٤١ - هل يقدم أفكارا جيدة ؟

٤٢ - هل هو مهتم حقيقة بعمله ؟

٤٣ - هل يقف إلى جانب مرءوسيه ؟

٤٤ - هل هو مواظب على الحضور ؟

٤٥ - هل يتأكد من سلامة معداته ؟

٤٦ - هل لديه معلومات كافية عن عمله ؟

٤٧ - هل يحترمه مرءوسوه ؟

٤٨ - هل يحابى أحدا من مرءوسيه بدون وجه حق ؟

٤٩ - هل يحتفظ بهدوء أعصابه ؟

٥٠ - هل ينهى دائما الأعمال التى يبدؤها ؟

٥١ - هل ينجز أعماله فى مواعيدها ؟

خصائص طرق قياس كفاءة العاملين :

من الاستعراض السابق لطرق قياس كفاءة العاملين وتقييم أدائهم يمكن أن نستخلص الخصائص التالية لها :

١ - أغلب تلك الطرق تعتمد على السلطة التى يتمتع بها المشرف فهى تسلطية Authoritarian وهى بهذا لا تأخذ فى الاعتبار العوامل النفسية أو الاجتماعية المحيطة بالأفراد والتى تؤثر على كفاءتهم .

٢ - تلك الطرق تغلب عليها صفة العقابية Punitive بمعنى أنها تمثل تهديدا مباشرا لأمن الفرد واستقراره أو قد يترتب عليها الاضرار بمركزه فى العمل .

٣ - ونتيجة للعيوب والصعاب التى تحيط بطرق قياس الكفاءة فهى فى الغالب لم تكن موضع اهتمام جاد من القائمين على أمر المشروع ، لذلك يمكن وصف أغلبها بأنها شكلية

Perfunctory فآلاف النماذج تعد وتملأ ولا يلتفت اليها بعد ذلك أى أن نتائج التقييم لا تتخذ أساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد .

٤ - صفة أخرى تغلب على تلك الطرق هى التعقيد Complex بسبب القوائم الطويلة من الصفات والخصائص المطلوب بحثها أو تعقد نظم التقييم (مثل طريقة الاختيار الاجبارى) .

تلك العيوب أو الانتقادات بدأت فى الزوال إلى حد بعيد واتجهت طرق قياس الكفاءة الحديثة إلى الاهتمام بالفرد والتعرف على أثر التقييم عليه وعلى مركزه فى المشروع .

بعض الاتجاهات الحديثة فى تقييم أداء العاملين :

نحاول فيما يلى تلخيص بعض الاتجاهات العامة فى طرق قياس كفاءة العاملين فى الوقت الحاضر .

١ - الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضع التقييم مع توسيع وتعميق المعانى المستخدمة .

٢ - الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال فى رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة .

٣ - الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة اجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحى الشخص المختلفة .

٤ - ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الادارية المختلفة فى عملية التقييم أى عدم اقتصارها على المشرف المباشر فقط .

والنموذج الحديث على طريقة لقياس كفاءة العاملين تأخذ فى الاعتبار الاتجاهات السابقة هى طريقة التقييم المشتركة Mutual Rating وأساس تلك الطريقة هو أن يتم تقييم الفرد بطريقة الاقتراع السرى بواسطة كل فرد من أفراد جماعة العمل التى هو عضو فيها بدون أى أعتبار للمركز الادارى . وعلى ذلك فان تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ، ورؤسائه ومرءوسيه . والصفات الأساسية لتلك الطريقة هى :

١ - اشتراك الرؤساء ، المرءوسين ، والزملاء فى عملية التقييم .

٢ - الاقتراع السرى .

جدول رقم ١٤ / ٤

مقارنة بين طرق اتمام المقابلات

الطريقة	الاخبار بالنتائج	الاخبار بالنتائج والانصات العامل	حل المشاكل
دور المقابل	قاض	قاض	يقدم العون والمساعدة
هدف المقابلة	أخبار الفرد بنتيجة التقييم	أخبار الفرد بنتيجة التقييم	تشجيع الفرد على النمو والتقدم فى عمله
الافتراضات القائمة عليها الطريقة	الفرد يرغب فى تصحيح أخطائه اذا علم بها وأى فرد يستطيع اصلاح عيوبه اذا أراد	الناس قابلون للتغير اذا تغلبنا على الشعور الدفاعى لديهم	النمو يمكن أن يحدث بدون تصحيح الأخطاء ، مناقشة مشاكل العمل تؤدى الى تحسين الأداء
رد الفعل لدى العامل	ضغط السلوك الدفاعى لدى الفرد ، محاولات لاخفاء عداء الفرد للمشروع	اتاحة الفرصة للسلوك الدفاعى وترك العامل يشرح وجهة نظره	محاولات لحل المشكلة
المهارات المطلوبة فى المقابل	الصبر والمقدرة على الكلام	المقدرة على الانصات والتفهم	الانصات وعرض الأفكار وتلخيصها
أنواع الحوافز المستخدمة	حوافز ايجابية أو سلبية خارجية أى غير نابعة من طبيعة العمل ذاته .	تخفيف حدة مقاومة الفرد للتغير ، حوافز ايجابية	زيادة حرية الفرد ، وزيادة مسئولية - حوافز داخلية (نابعة من العمل ذاته)
نتائج المقابلة	العامل يميل الى قبول نتيجة التقييم اذا كان يحترم الشخص المقابل .	تنمية اتجاهات طيبة ناحية المشرف تساعد على النجاح	احتمال التحسين فى الأداء مؤكد

٣ - يتم اختيار الصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين بالتقييم .

٤ - احاطة كل مشترك فى عملية التقييم بنتائجها .

٥ - رقابة المشتركين فى التقييم على الأغراض التى تستعمل فيها نتائج التقييم .

اختيار وتطبيق نظام تقييم أداء العاملين :

فى اختيار نظام لتقييم أداء العاملين ينبغى على الادارة أن تجيب على الأسئلة الهامة الآتية :

١ - ما هو الهدف المطلوب تحقيقه من وراء تقييم أداء العاملين ؟

٢ - ما هى العوامل الأساسية التى ستؤخذ فى الاعتبار ؟ هل تعتمد على عامل واحد أو عوامل متعددة ؟

٣ - من الذى سيقوم بعملية التقييم ؟

٤ - ما شكل النماذج والسجلات التى ستستخدم فى عملية التقييم ؟

٥ - كيف يمكن اعداد المشرفين وتدريبهم على عملية التقييم ؟

٦ - كيف تقدم خطة أو نظام تقييم الأفراد إلى العاملين بالمشروع ؟

٧ - ما هى دورية التقييم ؟ هل يتم سنويا أم كل نصف سنة ؟

٨ - هل يتم اخبار العاملين بنتائج التقييم ؟ وكيف ؟

والسؤال الأخير يقودنا إلى مناقشة موضوع المقابلات Interviews التى يتم خلالها اخبار العاملين بنتائج التقييم . والجدول التالى يوضح الفرق بين ثلاثة أنواع من طرق اتمام تلك المقابلات وخصائص كل طريقة .

من الجدول السابق يتضح أن هناك على الأقل ثلاثة طرق لاعداد المقابلات التى يتم فيها اطلاع العاملين على نتائج الأداء . الأنواع الثلاثة من المقابلات تختلف اختلافا واضحا فى الهدف من المقابلة ، الدور الذى يقوم به المقابل Interviewer الافتراضات القائمة عليها كل طريقة ، رد الفعل لدى العامل والنتائج التى نصل اليها .

الطريقة الأولى (الاخبار بالنتائج Tell and sell) تتلخص فى أن الهدف الأساسى هو تبليغ الفرد بنتيجة التقييم دون محاولة أخذ وجهة نظره أو الاستماع إلى تعليقه . وفائدة مثل تلك الطريقة

محدودة ويتوقف نجاحها على مدى مهارة وقدرة المشرف على كسب احترام العامل واقناعه بعدالة وصحة التقييم . والنقد الأساسى لتلك الطريقة هو أنها لا تسمح للعامل بفرصة التعبير عن رأيه . الطريقة الثانية (الاخبار بالنتائج والاستماع إلى العامل Tell and Listen) تشبه الطريقة الأولى ألا أنها تسمح للعامل بالحديث ومناقشة المشرف فيما وصل إليه من رأى حول العامل . أى أن المشرف هنا لا يقتصر دوره على اخبار العامل بنتائج التقييم بل يستمع أيضا إلى وجهة نظر العامل . ولكن هذا لا ينعكس فى غالب الأمر فى شكل تعديل للنتائج ولكنه سيصلح كقاعدة للتفاهم على أسباب انخفاض مستوى الكفاءة مثلا وسبل علاجها .

الطريقة الثالثة (حل المشكلات) تقوم أساسا على التفاهم المشترك بين المشرف والعامل وتبادل وجهات النظر بهدف الوصول إلى حل لمشكلة العامل ومساعدته على تحسين أدائه ورفع مستوى انتاجيته . ولا شك أن الطريقة الثالثة هى الأفضل إذا توفرت الامكانيات من حيث الوقت والجهد اللازمين لاتمامها .

خلاصــة :

تهدف عملية تقييم أداء العاملين إلى الحكم على مدى التوافق بين خصائص وصفات الفرد وبين خصائص العمل الذى يقوم به . وتهدف الادارة من وراء التعرف على مدى نجاح الفرد فى أداء عمله إلى توفير أساس يمكن بناء عليه اتخاذ القرارات المتعلقة بزيادات الأجور ، النقل ، الترقية وغير ذلك من شئون العاملين . من ناحية أخرى فان نتائج تقييم أداء العاملين تساهم فى تحديد احتياجات التدريب بالمشروع . كما أنها تمثل اختيارا لمدى كفاءة ادارة الأفراد فى القيام بوظائف الاختيار والتعيين .

الفصـل الرابـع عشـر

التـدريـب
TRAINING

- مفهوم وأهمية التدريب .
- شروط التدريب الفعال .
- بعض الأسس العلمية للتدريب .
- بعض المشاكل فى رسم سياسة التدريب .
- الهدف الأساس من التدريب .
- بعض المفاهيم الخاطئة عن التدريب .
- المبادىء الرئيسية للتدريب .
- مراحل واجراءات التدريب .
- نموذج اعداد المدربين .
- امثلة على مقاييس كفاءة التدريب .
- بعض قواعد التدريب .
- التدريب الادارى .
- وظيفة التدريب فى الواقع المصرى .

التــدريب

TRAINING

مفهوم وأهمية التدريب :

ان عملية التنمية الادارية نشاط مستمر ومتكامل حيث يتوقف النجاح فى أى مرحلة من مراحلها على الأداء الصحيح للمراحل السابقة ، ويحتل التدريب أهمية قصوى كعنصر رئيسى فى عملية التنمية الادارية ومن ثم يتطلب عناية فائقة فى التخطيط والتنفيذ والمتابعة ضمانا لتحقيق الأهداف المحددة .

ويتركز هدف التدريب فى تحقيق أمرين :

(أ) تزويد الأفراد بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم والأساليب المتطورة لأداء تلك الأعمال .

(ب) تمكين الأفراد من ممارسة تلك الأساليب المتطورة واجادة تطبيقها على أساس تجريبى أولا قبل الانتقال بها إلى مرحلة التطبيق الفعلى .

فالتـدريب لا يقتصر على مجرد القاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها ، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة . ومن ثم نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة فى أداء أعمالهم أى بجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب .

ولا شك أن النجـاح فى تحقيق أهـداف التـدريب يعود على المشروع بالنفع حيث تتخذ تصرفـات العـاملين به أشكـالا محققة للأهداف العامة ، وحيث يضمن المشروع اتفاق سلوك العـاملين مع الاتجـاهـات السليمة المؤدية إلى ارتفاع الكفاءة الادارية والانتاجية . وبذلك فان الفرض الأساسى الذى نقدمه هنا هو أن التدريب يؤدى إلى زيادة الكفاءة الكلية للمشروع إذا

كانت مراحل خطة التنمية الادارية الأخرى قد تحققت بالكامل وإذا توافر المناخ المناسب الذى يساعد المتدرب على نقل خبرته أثناء التدريب إلى العمل .

وفى محاولة لتوضيح معنى التدريب نستطيع القول بأنه يتضمن العمل على تنمية الأمور التالية فى الفرد :

ـ تنمية المعرفة والمعلومات ومن بينها :

- معرفة تنظيم الشركة وسياستها وأهدافها .
- معلومات عن منتجات الشركة وأسواقها .
- معلومات عن اجراءات ونظم العمل بالشركة .
- معلومات عن خطط الشركة ومشاكل تنفيذها .
- معلومات عن اقتصاديات الصناعة .
- المعرفة بأساسيات علم الادارة والعلوم المتعلقة بها .
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الأنتاج .
- المعرفة بالوظائف الادارية الأساسية وأساليب القيادة والاشراف .
- معلومات عن المناخ النفسى والانتاجى للعمل .

ـ تنمية المهارات والقدرات ومن بينها :

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة .
- المهارات القيادية .
- القدرة على كسب الأصدقاء .
- القدرة على تحليل المشاكل .
- القدرة على اتخاذ القرارات .
- المهارات فى التعبير والنقاش وادارة الندوات .
- القدرة على تنظيم العمل والافادة من الوقت .
- المهارات الادارية ـ تخطيط ، تنظيم ، تنسيق ، رقابة .

- **تنمية الاتجاهات ومنها :**
  - الاتجاه لتفضيل العمل بالشركة .
  - الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف الشركة .
  - تنمية الرغبة أو الدافع إلى العمل .
  - تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الزملاء والرؤساء .
  - تنمية الروح الجماعية فى العمل .
  - تنمية الشعور بالمسئولية .
  - تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز فى العمل .
  - تنمية الشعور بتبادل المنافع بين الشركة والعاملين .

شروط التدريب الفعال :

يتصف النشاط التدريبى الفعال بأنه اجراء مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد فى اتجاه محدد . ولكى يتحقق هذا الهدف لابد من أن نأخذ فى الاعتبار العوامل الأساسية الآتية :

١ - أن التدريب نشاط تعاونى ومن ثم فان تحقيق أهداف التدريب يتوقف على درجة التعاون بين الأطراف المختلفة المشتركة فيه ، فالادارة ، المدرب ، والمتدرب كل عليه التزامات محددة لابد من الوفاء بها حتى يتحقق للتدريب النجاح والفعالية .

٢ - ومهمة الادارة هى أن تقبل على النشاط التدريبى عن اقتناع حقيقى بأهميته وبما يمكن أن يتحقق عنه للمشروع من فوائد . وينعكس هذا الاقتناع الحقيقى بالتدريب فى شكل تخطيط وتنظيم للنشاط التدريبى ، وتوفير لكافة الامكانيات المادية والبشرية اللازمة . كذلك ينعكس اهتمام الادارة واقتناعها بالتدريب فى المتابعة الحقيقية لهذا النشاط والتقييم العلمى السليم لانجازاته ومدى فعاليته .

٣ - وينعكس دور المدرب فى العملية التدريبية فى ربط أجزاء النشاط التدريبى المختلفة وتحقيق التناسق والتجانس بينها من ناحية ، وابداء الروح القيادية الأصيلة التى تعطى للمتدربين المثل الصادق عن نمط السلوك المفروض أن يسلكوه . ان المدرب هو من العناصر البالغة الأهمية فى نجاح أو فشل التدريب ومن ثم فان اختيار واعداد المدربين الأكفاء يعتبر من

الشروط الرئيسية فى النشاط التدريبى المتكامل . ان كثيرا من الشركات تنفق أموالا طائلة على التدريب ولكنها لا تحصل على عائد يتناسب مع هذا الانفاق نظرا لعدم اهتمامها بتنمية فئة من المدربين القادرين على انجاز الأهداف التدريبية بكفاءة وفعالية .

٤ - وأخيرا فان المتدرب هو فى نهاية الأمر المقرر الأخير لمدى فاعلية وكفاءة التدريب من حيث درجة اكتسابه للمعلومات والمهارات والاتجاهات الجديدة ومدى قدرته (أو رغبته) فى استخدام تلك الأنماط السلوكية الجديدة فى عمله بعد التدريب . ولذلك فان اختيار المتدربين عملية أساسية فى انجاز التدريب اذ أن الفشل فيها يجعل النشاط التدريبى كله غير ذى موضوع .

بعض الأسس العلمية للتدريب :

يحقق التدريب أهدافه من خلال ظاهرة التعلم ونعنى بها النشاط الذهنى الذى بمقتضاه يحصل الفرد على المهارات ، والعادات ، الأفكار ، الاتجاهات والقيم والمثل ، ويحتفظ بها ويستخدمها فى تصرفاته وسلوكه ، الأمر الذى ينتج تطورا وتغيرا مستمرا فى السلوك .

ومن ثم فان التعلم يتخذ الأشكال الآتية :

١ - تعلم المهارات :

أى تعلم القدرة على أداء شىء معين مثل الكتابة على الآلة الكاتبة . ويقوم تعلم المهارات على أساس الرغبة فى التعلم بصفة أساسية ، ثم التعرف على محتويات العمل ، وممارسة العمل طبقا لتوالى عملياته أو أجزائه ثم التعرف على محددات الأداء الجيد وممارسة العمل طبقا لهذه المحددات .

٢ - تعلم الحقائق والمفاهيم :

ويقصد به أن الانسان يدرك مبادىء وقوانين الظواهر المحيطة به ويدرجها فى ذهنه ويعتمد عليها فى تصرفاته وسلوكه . ويستند هذا النوع من التعلم على الفهم والاستنتاج وتكوين النظريات وتحليل المشاكل والتعرف على علاقات السبب والنتيجة بين الظواهر المختلفة . ويمكن تلخيص هذا الأسلوب فى التعلم بأنه ينطوى على استخدام « الطريقة العلمية » فى التفكير والتحليل وحل المشاكل .

ويمثل تعلم الحقائق والفاهيم الأساس فى جوانب كثيرة من الأعمال الادارية ، فقراءة المقترحات ، عمليات التخطيط ، ورسم السياسات ، تصميم خريطة المشروع التنظيمية واتخاذ القرارات كلها أمور تعتمد على هذا النوع من التعلم ، ومن ثم نرى أن جانبا كبيرا من النشاط التدريبى الادارى يركز على تنمية هذه المهارات فى المدير لزيادة كفاءته الادارية .

٣ - التعلم بالارتباط :

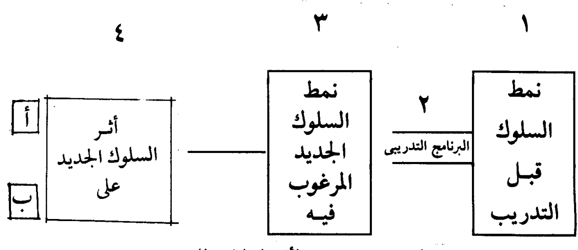
ويقصد به تعلم الحقائق من خلال ارتباطها ببعض . مثال ذلك أن يتعلم العامل خطر الاقتراب من آلة معينة إذا رأى النور الأحمر مضاء أى أن هناك ارتباطا بين النور الأحمر وبين الخطر ، والتعلم بالارتباط يمثل أداة أساسية فى تعلم المهارات . ومن ثم نجد أن هذا النوع من التعلم يحدث نتيجة للتكرار والاعادة واظهار التناقض بين الأشياء .

٤ - تعلم الاتجاهات :

ويقصد به تكون الاتجاهات والرغبات والقيم لدى الفرد . ويلاحظ أنه ليس هناك معلومات كافية عن كيف يتم هذا النوع من التعلم . الا أننا نقول بصفة عامة أن تأثير جماعات العمل والظروف المحيطة بالانسان ينعكس بشكل واضح على اتجاهاته ورغباته ومدى رضائه عن نفسه وعن عمله . وبذلك يصدق القول بأن هذه الصفات الانسانية تتكون لدى الانسان أكثر مما يتعلمها .

ولا شك أن أثر الاتجاهات والدوافع على السلوك الانسانى لا يحتاج إلى تأكيد ومن ثم يصبح النشاط التدريبى الهادف إلى تغيير تلك الاتجاهات عملية ضرورية لتوجيه السلوك ناحية تحقيق الأهداف العامة للتنظيم .

ويصور الشكل التالى الأثر السلوكى للتدريب .



شكل رقم ١٤/ ١ الأثر السلوكى للتدريب

بعض المشاكل فى رسم سياسة التدريب :

لا شك أن رسم سياسة التدريب تبدأ من نقطة أساسية هى تحديد احتياجات المشروع من الكفاءات والمهارات المختلفة وحصر الموارد المتاحة منها ومقارنتها بالاحتياجات . وبالتالى يتحدد النقص المطلوب تعويضه عن طريق التدريب والتنمية .

ان رسم سياسة للتدريب فى المشروع عمل يتطلب خبرة ودراية بأحوال وظروف الشركة وينطوى على محاولة الاجابة على الأسئلة التالية :

١ - كيف يمكن تحديد احتياجات التدريب ؟ وكيف يمكن الفصل بين نواحى الضعف فى الأفراد أو المشاكل التنظيمية التى يمكن حلها عن طريق التدريب وتلك التى لا شأن للتدريب بها . اذ كثيرا ما نجد الاتجاه إلى عقد دورات ينتشر بين رجال الادارة انتشارا سريعا بدون التأكد مما إذا كانت طبيعة المشكلة التى يواجهها المشروع يمكن حلها عن طريق التدريب أم لا ؟

٢ - كيف يمكن اقناع الأفراد بأهمية التدريب وجعلهم يقبلون عليه برغبة صادقة فى الاستفادة والتقدم ؟

٣ - كيف يمكن اختيار أنسب وأفضل طرق التدريب التى تتناسب مع احتياجات المشروع وظروفه وطبيعة العمل فيه ؟

٤ - كيف يمكن الحكم على مدى فاعلية التدريب وتقييم آثاره على أداء وسلوك الأفراد فى العمل ؟

ان الاجابة على تلك الأسئلة تتطلب نوعا من المعرفة بالأسس والمبادىء التى تقوم عليها جهود التدريب ، ولذلك سنناقش تلك الأسس والمبادىء قبل أن نحاول الاجابة على تلك الأسئلة .

ان عملية التدريب هى عملية تعلم بالدرجة الأولى . والتعلم هنا يعنى أن الفرد يتصرف ، ينفعل ، ويتجاوب نتيجة للخبرة بطريقة تختلف عما كان يفعله سابقا . بمعنى أن التعلم هو عملية تغير فى طرق التصرف والسلوك الانسانى نتيجة للتعرض لمعلومات وحقائق جديدة لم يكن الشخص يعلمها قبل ذلك . ويجب أن نفرق بين التغيرات فى السلوك التى تحدث نتيجة للتعلم Learning وبين تلك التغيرات فى السلوك التى تحدث نتيجة للنضج Maturation وازدياد السن .

وعلى هذا يمكن تعريف التدريب بأنه :

« الخبرات المنظمة التى تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات والمهارات والاتجاهات التى يعتنقها العاملون فى المشروع » .

ان عملية التدريب تهدف ببساطة الى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذى اتخذه لنفسه إلى نمط آخر تعتقد الادارة أنه أكثر ارتباطا مع أهداف المشروع .

وتأسيسا على ما تنادى به نظريات التعلم والبحوث والدراسات فى ذلك الميدان يمكن أن نحدد بعض التعميمات Generalizations التى تصف ما يحدث أثناء عملية التعلم :

١ - ان المتعلم (الشخص طالب العلم) لديه هدف يسعى إلى تحقيقه أى أنه يريد شيئا معينا .

٢ - ان المتعلم يستجيب ، بمعنى أنه يقوم بعمل شىء معين يساعده على تحقيق هدفه (بأن يشترك فى دورة تدريبية ويساهم فى مناقشتها . . .) .

٣ - ان المتعلم مقيد فى أنواع الاستجابة التى يبديها ناحية موضوع التعلم بالقيود التالية :

(أ) حصيلة خبراته السابقة وقدراته وطاقاته .

(ب) تصوره وتفسيره للظروف المحيطة بتحقيقه للهدف .

(جـ) نتائج استجابته الأولى (بمعنى انه إذا استجاب الفرد لرغبة معينة فانه لابد أن يحقق عائدا معينا فى مقابل ذلك الأداء) وبالتالى فان الشخص الذى يرى عائدا أمامه يجعله ذلك راغبا فى الاستزادة من التعلم نظرا لارتباطه بتحقيق أهدافه الشخصية .

وأهمية التعميمات السابقة لا يمكن التغافل عنها . فبالنسبة للنقطة الأولى وهى الهدف الذى يسعى اليه الفرد من وراء عملية التدريب والتعلم ، فان تحديد الهدف الذى يسعى اليه الفرد لابد أن ينعكس ذلك فى أنواع البرامج والخطط التدريبية . وللأسف فان الكثير من سياسات التدريب فى مؤسساتنا وشركاتنا لا تهتم بآراء العاملين فى رسم سياسات التدريب .

والنقطة الهامة الثانية هى أنه حيث ان المتعلم يستجيب بأداء عمل معين فان هذا يعنى أن السبيل الوحيد لنجاح خطط التدريب هو توفير الفرص للأفراد لكى يظهروا نشاطا واستجابة فى عملية التدريب .

الهدف الأساسى من التدريب :

ان الهدف الأساسى لأى برنامج تدريبى هو توفير الامكانات لكل العاملين لكى يتمكنوا من :

١ - التأقلم والتجاوب مع احتياجات المشروع وطبيعة العملية الانتاجية منذ أول يوم للعمل .

٢ - تنمية الكفاءات وزيادة المهارات وتحسين الاتجاهات بحيث يستمر نمو المشروع ويطرد .

وتوفير تلك الامكانيات يتحقق عن طريقين :

أولا : تنمية المهارات Skills development

بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة . والهدف هنا هو تدريب الشخص على الالمام بجميع جوانب العمل وكيفية أداء كل جزء منه بدقة كافية . ان الفرد قد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة فى الأداء الا إذا تم تدريبه على أداء العمل فعلا .

وعلى ذلك فان الهدف من تنمية المهارات هو اتاحة الفرصة لكل فرد فى المشروع لتنمية مهارات خاصة تسمح له بأداء العمل المسند اليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المنتظرة فى هذا العمل .

ومستويات المهارات المطلوبة لا تكف عن التغير والتطور مما يجعل الحاجة إلى التدريب مستمرة تتناسب واحتياجات المشروع .

ثانيا - تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية :

ان توفر درجة عالية من المهارة فى أداء عمل معين لا يكفى . ولكن الهدف هو تنمية الشخص ككل وتمكينه من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه إلى استغلال تلك الطاقات أحسن استغلال ، وفى هذا يقول أحد الكتاب : ان المشروع حين يختار أحد الأشخاص لشغل وظيفة معينة انما يختار الشخص ككل The whole man وليس المهارة الخاصة التى يتمتع بها

فقط ، بمعنى أننا حين نستخدم محاسبا للتكاليف مثلا فاننا لا نستخدم خبرته وكفاءته فى محاسبة التكاليف فقط ، ولكن نستخدم كل طاقاته وقدراته الذهنية والبدنية التى ينبغى على الادارة تنميتها وتوجيهها لصالح المشروع .

بعض المفاهيم الخاطئة عن التدريب :

يسود الاعتقاد فى بعض الأوساط الادارية أن التدريب شىء يمكن اعطاؤه للفرد أو أنه شىء يمكن عمله للشخص . ولكن الحقيقة هى أن التدريب هو عملية تعلم تتم داخل الشخص وبارادته هو بمعنى أنه يحدد ما إذا كان التدريب سوف يكون له أى معنى على الاطلاق . وعلى ذلك نجد أن هناك كثيرا من المفاهيم الخاطئة عن التدريب نورد فيما يلى بعضها :

١ - ان برامج التدريب ما هى الا بعض الحيل والخدع والمظاهر التى لا تقوم على أساس علمى سليم .

٢ - كثير من الادارات لا تعترف بالتدريب على أنه وسيلة لرفع الكفاءة وزيادة الأرباح ولكن تنظر اليه على أنه بدعة يمكن التغاضى عنها لتوفير النفقات .

٣ - فى كثير من الأحيان لا تنطوى برامج التدريب فى الشركات على أهداف طويلة الأجل أو محددة .

٤ - هناك اتجاه لدى كثير من الادارات لمجاراة الحديث والجديد فى وسائل التدريب دون التعمق فى بحث مدى ملاءمة الوسائل التدريبية لاحتياجات المشروع .

المبادىء الرئيسية للتدريب :

(أ) التدريب نشاط رئيسى مستمر :

والقصد هنا أن التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ اليه الادارة أو تنصرف عنه باختيارها . ولكن التدريب حلقة حيوية فى سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ، ثم تتجه إلى اختياز الفرد الذى تفصح الاختبارات المختلفة عن توفر تلك المتطلبات لديه ومن ثم وجود احتمال قوى لنجاحه فى تنفيذ واجبات الوظيفة ، بعد ذلك تأتى عمليات الاعداد والتهيئة للعمل كمرحلة تدريبية أولية لمساعدة الموظف الجديد على استكشاف طبيعة العمل وادراك موقع وظيفته بالنسبة للوظائف الأخرى وشروط وأساليب الأداء . وثمة حلقة أخرى هى القيادة والاشراف والتوجيه للفرد فى ممارسة عمله ، ثم تأتى حلقة تختص بتقييم الأداء والحكم على مدى كفاءة الفرد فى ممارسة وتنفيذ واجبات وظيفته . وبالتالى يبرز التدريب مرة أخرى كأداة لتعديل السلوك الوظيفى واكساب الفرد المهارات والقدرات التى يحتاجها لتحسين أدائه فى وظيفته الحالية أو لاعداده وتهيئته للترقى إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمى جديد ، وأخيرا تكون حلقة توجيه المستقبل الوظيفى للفرد من ترقية ونقل كخاتمة لهذه السلسلة المتكاملة الحلقات من زاوية أخرى ، لذا فان التدريب يمثل نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءا من شاغلى وظائف القاعدة التنفيذية مرورا بالأفراد من التكنوقراطيين وشاغلى الوظائف المعاونة ووظائف الادارة الوسطى وانتهاء بشاغلى وظائف القمة الادارية العليا . كذلك هو نشاط رئيسى ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد فى مناسبات متعددة ، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة ، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفى للفرد .

(ب) التدريب نظام متكامل :

ويقصد هذا المبدأ الثانى الى تأكيد صفة التكامل والترابط فى العمل التدريبى، فالتدريب ليس نشاطا عشوائيا من جانب ، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب آخر .

والنظرة الى التدريب باعتباره نظاما متكاملا تفيد أنه كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذى يحققه النظام كله . كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتدريب فى توضيح العلاقة الوثيقة التى تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به ، وكذا المناخ العام الذى يتم فيه العمل التدريبى .

ويمكن ايضاح أشكال التكامل فى نظام التدريب كما يلى :

١ - التكامل فى مدخلات التدريب ، أى المكونات الأساسية التى يقوم عليها التدريب وهى :

- الأفراد المطلوب تدريبهم .
- الوظائف التى يشغلها المتدربون .
- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب اكسابها للمتدربين .
- أنماط السلوك المطلوب ترغيب المتدربين على اتباعها .
- القائمون بالعمل التدريبى من مدربين ومسئولين مختلفين .
- الأوضاع الادارية والتنظيمية السائدة وطبيعة المشكلات التى تعانى منها الشركة أو المنشأة وكذا نقاط القوة التى يتميز بها .

ان هذه المدخلات ينبغى أن تتكامل بحقق التجانس والتفاعل الايجابى بينها .

٢ - التكامل فى الأنشطة التدريبية ، وهى الاجراءات التى تقوم بها ادارة التدريب من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التدريبية . وتتمثل هذه الأنشطة فيما يلى :

- توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والادارية .
- توصيف وتحليل العمليات والاجراءات .
- توصيف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم .
- تحديد الاحتياجات التدريبية .
- تصميم البرامج التدريبية واعداد المناهج والمواد العلمية .
- تجهيز المعدات والمساعدات التدريبية .
- اعداد المدربين وتهيئتهم للنشاط التدريبى .
- تنفيذ البرامج التدريبية والاشراف على الأداء خلال مراحلها المختلفة .
- متابعة وتقييم النشاط التدريبى وتقدير كفاءته والعائد منه .

تلك العمليات أو الأنشطة لابد أن بتكامل بمعنى أن كلا منها لابد أن تتجانس وتتوافق مع باقى الأنشطة حتى لا يحدث تنافر أو تصادم . مثال ذلك يجب على ادارة التدريب فى تخطيطها

للنشاط التدريب أن تراعى التوافق بين المادة العلمية التى تقدم للمتدريب وبين المستوى التنظيمى لهم . أو أن تراعى التوافق بين المستوى العلمى والتنظيمى للمدربين والمتدربين ، كما يجب أن تتجانس المواد التدريبية مع طبيعة الأعمال والوظائف التى يقوم بها - أو يحتمل أن يقوم بها - المتدربون .

٣ - التكامل فى نتائج التدريب ، فالتدريب عادة يقصد الى تحقيق أنواع ثلاثة من النتائج ينبغى أن يتوفر بينها قدر كاف من التكامل والتوازن . تلك الأنواع هى :

- النتائج الاقتصادية المتمثلة فى تحسين النتائج وخفض الوقت الضائع وتحسين جودة العمل واختفاء شكاوى العملاء وانخفاض معدلات الخطأ فى الأداء . وكل هذه النتائج تتبلور فى انخفاض النفقات وارتفاع المردود الاقتصادى للعمل .
- النتائج السلوكية المتمثلة فى السلوك الجديد للمتدربين وعلاقاتهم الانسانية الأفضل ، واقبالهم وتحمسهم للعمل وسرعة استيعابهم للتعليمات ، ومن ثم توفر درجات أعلى من الفهم والاقتناع لديهم بأهداف الشركة وسياستها ، وزيادة احساسهم بواجباتهم الوظيفية وتعميق شعورهم بالانتماء ، كذلك توفر معرفة الرؤساء بمرؤوسيهم بدرجة أفضل مما يسهم فى خلق ودعم المناخ الايجابى المحفز للعمل والاجادة .
- النتائج البشرية والتى تتمثل فى أعداد متزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات وقدرات معينة تعتبرها الادارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة .

تلك الأنواع الثلاثة لنتائج التدريب ينبغى لها أن تتكامل فلا يكون التركيز مثلا على مجرد انتاج عدد أكبر من المتدربين ذوى المهارة الوظيفية ، واهمال الجانب السلوكى لديهم ، كذلك من غير الجائز أن يتجه التدريب للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية واغفال أهمية العوائد الاقتصادية التى يجب أن تتحقق من السلوك الجديد .

(جـ) التدريب نشاط متغير ومتجدد :

ويشير هذا المبدأ الى حقيقة أساسية لا يجب أن تتغافل عنها ادارة التدريب ، وهى أن التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد فى قوالب وانما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر ، فالانسان الذى يتلقى التدريب عرضة للتغير فى عادته وسلوكه وكذا فى مهاراته ورغباته . والوظائف التى يشغلها المتدربون تتغير هى الأخرى لتواجه متطلبات التغير فى الظروف والأوضاع الاقتصادية ، وفى تقنيات العمل ومستحدثاتها . والرؤساء يتغيرون كما تتغير

نظم وسياسات الشركات وتتعدل أهدافها واستراتيجياتها . من حصيلة كل ذلك تصبح ادارة التدريب مسئولة عن تجديده وتطويره من خلال :

- التعرف المستمر على الأوضاع الادارية والفنية فى المنشأة والتغير فى أوجه نشاطها وأساليب العمل بها .
- التجديد المستمر فى أنماط البرامج التدريبية وأساليب ومعدات التدريب المستخدمة .

(د) التدريب عملية ادارية وفنية :

التدريب باعتباره عملا اداريا ينبغى أن تتوفر له مقومات العمل الادارى الكفء وهى :

- وضوح الأهداف وتناسقها .
- وضوح السياسات وواقعيتها .
- توازن الخطط والبرامج .
- توفر الموارد المادية والبشرية .
- توفر الرقابة والتوجيه المستمرين .

كذلك فالتدريب عمل فنى يحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغى توفيرها وأهمها :

- خبرة تخصصية فى تحديد الاحتياجات التدريبية .
- خبرة تخصصية فى تصميم البرامج التدريبية واعداد المناهج والمواد العلمية .
- خبرة تخصصية فى اختيار الأساليب وانتاج المساعدات التدريبية من وسائل ايضاح وغيرها .
- خبرة تخصصية فى تنفيذ البرامج التدريبية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتدربين .
- خبرة تخصصية فى متابعة وتقييم فعالية التدريب .

ومن ذلك يتضح أن على ادارة التدريب واجبا أساسيا فى اعداد وتهيئة الظروف والموارد التى تجعل من التدريب عملا جادا يحظى باحترام العاملين واقبال المتدربين عليه من ناحية ، ويحقق النتائج المستهدفة منه من ناحية أخرى .

(هـ) للتدريب مقومات ادارية وتنظيمية أساسية :

ان التدريب شأنه فى ذلك شأن باقى المنظمات لابد أن يستند إلى مقومات ادارية وتنظيمية تجعله أمرا ممكنا من جانب ، كما تجعله أمرا له عائد ايجابى من جانب آخر . وأهم المقومات الادارية والتنظيمية للتدريب ما يلى :

- وجـود خطة للعمـل تحدد الأهداف والأنشطة الانتاجية المطلوبة ، وتفصل الأهداف الدقيقة لكل جزء من أجزاء المنشأة وذلك حتى يأتى التدريب محققا لها .
- توفر الامكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل ، اذ لا معنى لتدريب الأفراد على ممارسة واجبات لا تتوفر امكانيات ومستلزمات الوفاء بها .
- توفـر القيادة والاشراف من قبـل الـرؤسـاء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر فى أداء العمل بحيث يقتصر التدريب على تلك الأمور التى تخرج عن طاقة الرئيس أو القائد الادارى . أن القائد الادارى فى علاقته المستمرة بموظفيه انما هو المدرب الحقيقى ، وما عملية التدريب الرسمية الا استكمال وصقل لما يقوم به الرئيس أو المشرف .
- توفر الدقة والوضوح فى تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها ، وكذا فى تحديد الموقع التنظيمى لكل وظيفة والتوازن بين السلطة والمسئولية فيها وكذا وضوح العلاقات بينهـا وبـين غيرهـا من الوظائف ذات العلاقة . والأساس هنا أن التدريب لا يكفى لاصلاح عيوب وأخطاء التنظيم ، بل يجب أن يوجد الاطار التنظيمى الصحيح لكى يستند اليه التدريب .
- توفر الدقة والموضوعية فى اختيار الأفراد للعمل بناء على معايير وأسس واضحة ومراعاة الـدقـة فى اسنـاد الـوظـائف اليهم ومراعاة التناسب بين قدراتهم وتكويناتهم النفسية والاجتماعية وبين متطلبات شغل هذه الوظائف . والأساس هنا أنه لا يجب النظر إلى التدريب كوسيلة لاصلاح عيوب وأخطاء عمليات الاختيار والتعيين ، بل ان الأساس الصلب للتدريب الفعال هو الاختيار السليم للعاملين .
- توفـر نظام مستمـر لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم وتحليل مؤشرات الأداء وتتبع علاقاتهم الوظيفية وأنماط سلوكهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية .

● توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفى والمزايا وأشكال التقدير المادى والمعنوى التى يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفى من ناحية أخرى . ومن هنا يبرز التدريب فى نظر العاملين باعتباره أداة تساعدهم فى تحسين أدائهم الوظيفى ، ومن ثم يدركونه على أنه وسيلة للحصول على تلك الحوافز الايجابية المستهدفة وبذلك تتحقق للتدريب الجدية والاحترام ويقبل عليه المتدربون بقناعة وتحفز .

مراحل واجراءات التدريب :

استنادا إلى المبادىء الرئيسية للتدريب الفعال نعرض الآن المراحل والاجراءات التى تمر بها عملية التدريب والتى يمكن تجميعها فى المراحل الأساسية الآتية :

المرحلة الأولى : جمع وتحليل المعلومات .

المرحلة الثانية : تحديد الاحتياجات التدريبية .

المرحلة الثالثة : تصميم البرامج التدريبية .

المرحلة الرابعة : تنفيذ البرامج التدريبية .

المرحلة الخامسة : تقييم برامج التدريب والمتدربين .

وتجدر الاشارة إلى الحقائق الآتية ضمانا للأداء الأمثل للعمل التدريبى :

● تتكون كل مرحلة من اجراءات تفصيلية .

● يقوم على تنفيذ كل مرحلة خبراء متخصصون .

● تستخدم فى تنفيذ كل مرحلة موارد وامكانيات .

● تمثل حصيلة كل مرحلة نقطة الانطلاق للمرحلة التالية لها .

● وسوف نتاول كل مرحلة واجراءاتها بالشرح مع توضيح النماذج والأدوات المستخدمة فى كل حالة .

أولا ـ جمع وتحليل المعلومات :

تتعلق هذه المرحلة بتوفير البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبى ، وكذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء من داخل المنشأة أو من خارجها . وجدير بالذكر أن مرحلة جمع وتحليل المعلومات لا يجب أن تؤخذ بشكل متقطع أو غير منتظم حين الحاجة إلى اتخاذ

اجراء تدريبى ما ، ولكنها ينبغى أن تكون جزءا متكاملا من نظام أشمل للمعلومات الادارية يوفر للادارة كافة البيانات والمعلومات عن مختلف أوجه النشاط بطريقة منتظمة وفى توقيت مناسب يسمح بالاعتماد عليها فى رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات . كذلك يمكن النظر الى نظام المعلومات التدريبية بمثابة جزء متكامل من نظام معلومات الأفراد . وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر الآتية :

- معلومات عن التنظيم الادارى للمنشأة .
- معلومات عن الأهداف والسياسات .
- معلومات عن تطور النشاط .
- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الادارية .
- معلومات عن الامكانيات المادية .
- معلومات عن النظم والاجراءات .
- معلومات عن الأفراد العاملين .
- معلومات عن الظروف المحيطة .

المعلومات كمؤشرات للتدريب :

أوضحنا أن جمع المعلومات من أجل تخطيط التدريب انما هو مرحلة من مراحل متعددة تستهدف تصميم العمل التدريبى بحيث يأتى محققا للغاية منه مفيدا لكل من المنشأة والعاملين بها ، وبالتالى ينعكس فى شكل خدمات أفضل . لذلك فان جمع المعلومات ليس غاية فى حد ذاته ، وانما هو خطوة تليها عملية تحليل واستنتاج ترمى إلى استخلاص مؤشرات تكون هى الأساس فى توجيه وتخطيط الجهود التدريبية . وفى الجزء التالى من هذا الفصل نعطى نماذج لأهم المؤشرات التدريبية التى يمكن الكشف عنها بتحليل المعلومات السابق ذكرها :

نموذج رقم ١٤/ ١

أهم المؤشرات التدريبية التى يكشف عنها تحليل المعلومات

مجموعات المعلومات	المؤشرات التدريبية
١/ ١ معلومات التنظيم الادارى ● تحليل الهيكل التنظيمى	● استحداث وظائف جديدة . ● الغاء وظائف قائمة . ● تعديل واجبات ومسئوليات وظائف (تغيير وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها) . ● تغيير الموقع التنظيمى لبعض الوظائف . ● استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة . ● الغاء تقسيمات تنظيمية قائمة . ● تعديل اختصاصات بعض التقسيمات التنظيمية القائمة ● ادماج تقسيمات تنظيمية فى بعضها البعض . ● تفويض صلاحيات بعض الوظائف العليا الى وظائف أدنى منها .

تابع نموذج رقم ١/١٤

المؤشرات التدريبية	مجموعات المعلومات
● تركيز بعض الوظائف بدلا من لا مركزيتها . ● استحداث أنشطة جديدة . ● توقف بعض الأنشطة القائمة . ● اختلال الهيكل الوظيفى بزيادة الأفراد عن الوظائف . ● اختلال الهيكل الوظيفى بنقص بعض الأفراد عن الوظائف . ● استمرار شغور بعض الوظائف التخصصية . ● عدم فعالية اللجان وطول الوقت المستغرق فى بحثها للموضوعات . ● عدم ممارسة الصلاحيات والسلطات المخولة لبعض شاغلى الوظائف ● اصدار قرارات دون وجود أساس من السلطة المفوضة فى بعض الحالات . ● قصور المعلومات المتبادلة بين التقسيمات التنظيمية . ● تكرار أداء نفس العمليات فى مواقع مختلفة من التنظيم لنفس الغرض . ● بطء عملية اتخاذ القرارات فى مواقع معينة . ● طول خطوط الاتصال وتعقدها بين قطاعات التنظيم المختلفة . ● عدم توافق الواجبات الفعلية للوظائف مع الواجبات الرسمية المحددة فى بطاقات وصف الوظائف . ● عدم توافق الاختصاصات المؤداة فعلا فى التقسيمات التنظيمية مع الاختصاصات الرسمية الواردة فى وثيقة الهيكل التنظيمى .	

تابع نموذج رقم ١٤/١

المؤشـــرات التدريبيـــة	مجموعات المعلومات
● اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف . ● الاحتياج الى أفراد ذوى مهـارات وقدرات جـديدة غيرمتاحة للعاملين . ● اختلاف أنماط السلوك الفعلى للأفراد عن الأنماط المستهدفة التى ترتضيها الادارة . ● اختلال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين . ● تزايد معدلات الاستقالة وترك العمل . ● ازدياد معدلات الأخطاء الفردية فى أجـــزاء من العمل أو فى بعض الوظائف . ● ازدياد معدلات توقيع الجـزاءات على الأفـراد من جانب رؤسائهم . ● عـدم تناسب التأهيل العـلمى أو الخبرة العمليـة لبعض الأفراد مع متطلبات أداء وظائفهم . ● جمود الحـركة الوظيفية لبعض الأفـراد رأســيا أو أفقيا (بقاء الموظف فترة طويلة فى ذات الوظيفـة والدرجة . ● انحراف متوسط الأداء الفعلى للأفراد عن المعدلات المستهدفة من الادارة .	٢/١ معلومات عن الأفـــــراد :

ثانيا : تحديد الاحتياجات التدريبية :

من الأخطاء الشائعة فى أوساط الادارة أن الحاجة إلى التدريب تنشأ عن التوسع فى حجم الأعمال بما يستتبع تعيين أفراد جدد يلزم تدريبهم ، أو لمواجهة النقص فى عدد الأفراد الناشىء عن ترك العمل ، وهنا أيضا يكون التدريب ضروريا لاعداد الأفراد الجدد وتأهيلهم للعمل . ولكن استقراء المعلومات التى أشرنا إلى تجميعها فى المرحلة الأولى من مراحل تخطيط التدريب يشير إلى أن هناك العديد من المواقف التى تجعل من التدريب أمرا لازما ، وهى ما عبرنا فى القسم السابق مباشرة بـ « المؤشرات التدريبية » .

ان الاحتياجات التدريبية هى تعبير عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أى من المواقف التى تشير (المؤشرات التدريبية) الى احتمال حدوثها .

ويمكن تركيز هذه المواقف فى خمسة أنواع هى :

- الموقف الذى يتضح فيه لادارة الأفراد أن الأداء الفعلى لبعض الأفراد لا يرقى إلى المستوى المرغوب لأسباب تعود إلى نقص فى مهاراتهم أو معلوماتهم .
- الموقف الذى تقرر فيه الادارة تغيير أو تعديل محتوى العمل (أى تغيير وصف الوظيفة من حيث المسئوليات أو الواجبات أو الصلاحيات) .
- الموقف الذى تقرر فيه الادارة تغيير الظروف والامكانيات التى يتم فيها أداء العمل أو يتم العمل بواسطتها (مثل تنفيذ لامركزية الحسابات ومن ثم نقل أعمال الحسابات إلى الفروع كل فيما يخصه بعد أن كانت مركزية فى الادارة العامة ، أو حين احلال الحاسب الآلى محل الآلات الحاسبة التقليدية فى اعداد كشوف حسابات العملاء) .
- الموقف الذى تقرر فيه الادارة احداث وظائف جديدة تماما أو البدء فى أنشطة جديدة لم يسبق لأفراد المنشأة ممارستها من قبل .
- الموقف الذى تقرر فيه الادارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين إلى وظائف مختلفة عن وظائفهم الحالية .

من ناحية أخرى ، يمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بأنها أنواع التغييرات أو الاضافات المطلوب ادخالها على السلوك الوظيفى للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب .

ومن أجل دقة تحديد الاحتياجات التدريبية ، فلابد أن تتوفر أبعاد ثلاثة :

البعد الأول : وهو الموقع التنظيمى الذى تبدو فيه الحاجة إلى التدريب (أى الادارة أو القسم أو الجزء من المنشأة الذى يعانى الحاجة إلى التدريب) .

البعد الثانى : هو الأعمال أو الوظائف التى يتعلق التدريب بها أو ببعض جوانبها (مثل : هل التخطيط مطلوب فى مجال التخطيط أو حسابات التكاليف أو أعمال المشتريات أو الكمبيو) .

البعد الثالث : وهو الأفراد الذين تبدو الحاجة إلى تدريبهم .

ثالثا : تصميم البرامج التدريبية :

أمكن للمخطط التدريب حتى الآن تحديد الاحتياجات التدريبية الدقيقة فى صورة أفراد معينين يحتاجون إلى جهد تدريبى محدد لتحقيق نتائج بذاتها تريدها الادارة . ومن هنا ينطلق المخطط التدريبى فى استكمال جهوده وذلك ببناء البرامج التدريبية وتصميمها بطريق تحقق الأهداف المرجوة .

وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة اجراءات هامة هى :

١ - تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها .

٢ - تحديد درجة العمق والشمول فى عرض الموضوعات .

٣ - اعداد المادة التدريبية وصياغتها فى صورة ملائمة للمتدربين .

٤ - تحديد التتابع المنطقى فى عرض الموضوعات .

٥ - اختيار أسلوب التدريب المناسب لكل موضوع .

٦ - تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية .

٧ - اعداد المدربين .

وسوف نعالج فيما يلى كلا من الاجراءات السابقة بشىء من الايجاز :

١ - تحديد الموضوعات التدريبية :

يقصد بهذا الاجراء الاتفاق على ماهية المحتوى الذى يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية . ويكون هذا الاتفاق بناء على أنواع التحاليل السابقة التى تمكن المخطط التدريبى من التعرف على المشكلات والثغرات فى كل موقع تنظيمى ، ومن ثم تسهم فى تحديد ما يجب أن يعمله التدريب لكى يتجاوز تلك المشكلات أو الأخطاء .

تحدد الموضوعات التدريبية عادة فى الآتى :

- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل ، وظروف التنظيم أو المناخ المحيط .
- المهارات والطرق والأساليب الممكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسين الكفاءة .
- أنماط السلوك الواجب الاتجاه اليها والالتزام بها فى العمل .

ومثال على المعلومات والمعارف أن يحتوى برنامج تدريبى على عرض المفاهيم والمبادىء الأساسية للادارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة ، أو يعرض البرنامج الشروط والقواعد الواجب الاسترشاد بها فى اعداد الموازنات ، أو الاتجاهات الحديثة فى تصميم نظم الحوافز . كل تلك الموضوعات تدخل فى فئة المعلومات .

أما الأمثلة على المهارات والأساليب فنجدها حين يقدم البرنامج التدريبى فرصة للفرد للتدريب على طرق اتخاذ القرارات أو أساليب الرقابة على العمليات أو التحليل الاقتصادى . فالتركيز فى هذه الحالة لا ينصب مثلا على الجانب النظرى أو الفكرى لعملية اتخاذ القرارات ، ولكنه ينصب على الاجراءات العملية للوصول إلى قرار فى مشكلة محددة . وسوف نلاحظ أن اختلاف موضوع التدريب سوف يترتب عليه بالضرورة اختلاف أسلوب التدريب ، فعلى حين يمكن استخدام أسلوب المحاضرة لعرض موضوع « مبادىء الادارة » مثلا ، فانه لابد من استخدام أسلوب آخر للتدريب على اتخاذ القرارات مثل تحليل الحالات أو المباريات الادارية .

ويكون موضوع التدريب متعلقا بأنماط السلوك كما فى حالة تدريب القادة والمشرفين على أنماط القيادة الديمقراطية مثلا ، أو حين تدريب الأفراد على نمط سلوكى يستهدف زيادة التعاون والتفاعل بين الجماعات كما فى حالة « التدريب المعملى » .

ويسترشد المخطط التدريبى فى تحديده للموضوعات التدريبية بآراء الرؤساء والمشرفين . كما يأخذ فى اعتباره عديدا من المؤشرات التى تعكس ما قد تعانيه المنظمة من مشكلات مثل الغياب ، واصابات العمل ، والخلافات والمنازعات والشكاوى والتظلمات ، ودوران العمل ، ومعدلات جودة الانتاج ، اذ تشير تلك المؤشرات عادة إلى ما قد يعانيه بعض الأفراد من تخلف فى المعلومات أو قصور فى المهارات أو تجمد فى أساليب السلوك يمكن علاجها جميعا عن طريق اختيار العمل التدريبى السليم .

٢ ـ تحديد درجة العمق والشمول فى عرض الموضوعات :

تختلف درجة العمق والشمول التى تعرض بها الموضوعات وذلك بحسب عوامل متباينة سنوردها فيما بعد . ونحن نقصد بدرجة العمق المدى الذى يذهب اليه البرنامج التدريبى فى عرض

أصـول الموضوعات وجذورها النظرية أو الفلسفية . مثال ذلك حين عرض موضوع العلاقات الانسـانية فقـد يكتفى المخـطط التـدريبى فى بعض الحـالات بعرض المفهوم العام للعلاقات الانسـانية والمعنى الادارى السليم لهذا التعبـير ، وقد يتطرق فى حالات أخرى الى التعمق فى العرض بتحليل النشأة الأولى لفكرة العلاقات الانسانية وارتباطها بالعلوم السلوكية والدراسات الأساسية فى تفسير السلوك الانسانى .

أمـا درجة الشمول فى عرض الموضوعات فنقصد بها مدى التنوع فى عرض الجوانب المختلفة للموضـوع . مثال ذلك حين التدريب على موضوع الموازنات التخطيطية قد يكتفى بعرض كيفية اعداد الموازنة فى مجال معين ، وقد يشتمل البرنامج عرض كل الموازنات فى مختلف العمل .

وتتـوقف درجـة الشمول والعمق كما قلنا على عوامل هامة تتعلق أساسا بنوعية المتدربين وطبيعة احتياجاتهم التدريبية ، وفيما يلى أهم تلك العوامل :

- المستوى الوظيفى .
- المستوى العلمى .
- درجة التخصص الوظيفى .
- متطلبات الوظيفة الحالية .
- نوعية المشكلات أو الثغرات التى يعانى منها المتدربون فى العمل .

وبصفة عامة ، فان درجة العمق والشمول فى عرض الموضوعات تزداد كلما كان المتدرب على مستوى وظيفى وتعليمى عال ، وكلما ازدادت درجة التخصص الوظيفى للمتدرب ، وإذا كانت الوظيفة الحالية أو المستقبلية أو المشكلات التى يعانى منها المتدرب تتطلب ذلك القدر العالى من العمق والشمول والعكس صحيح .

٣ ـ اعداد المادة التدريبية فى صورتها النهائية :

ان جانبا كبيرا من نجاح العمل التدريبى يتوقف على توفر المادة التدريبية فى صورة مناسبة لاحتياجـات المتدربين عند بدء البرنامج وفى الأوقات المناسبة التى تسمح باستخدامها والافادة منها . ولعل من أهم المشكلات التى تعانى منها أنشطة التدريب عادة النقص الواضح فى المادة التدريبية المعدة اعدادا خاصا يتناسب ومتطلبات برنامج تدريبى بذاته . فقد جرى العرف على استخدام الكتب الجامعية أو مستخرجات منها أو بعض الحالات والأبحاث التى سبق نشرها فى مناسبات مغايرة وذلك باعتبارها مادة تدريبية فى برامج تهدف إلى تحقيق نتائج معينة . ولا شك أن مثـل هذا الاجـراء يهدم فكرة التدريب من أساسها اذ تنفصل تلك الكتابات عادة انفصالا واضحا عن المحتوى التدريبى .

ان المقصود بالمادة التدريبية هو مجموعة من المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التى تشرح وتوضح موضوعا معينا . وحيث أوضحنا ضرورة تحديد الموضوعات الدقيقة لكل برنامج تدريبى ، وتصبح عملية اعداد المادة التدريبية وصياغتها بمثابة تنفيذ أو تجهيز للمحتوى العلمى للتدريب سواء أكان فى شكل سرد حقائق يتخذ صورة المقالة ، أو سرد حقائق تتخذ صورة « الحالة » أو بيانات وأوصاف رقمية كما فى حالة الموازنات والقوائم المالية ،الاحصائية أو فى شكل صورة ورسوم توضيحية .

وينبغى أن نؤكد أن اعداد المادة التدريبية وصياغتها تتطلب مهارات خاصة قد لا تتوفر للمدربين بالمعنى التقليدى ، لذا ليس من المحتم أن يتولى القائم بعملية التدريب اعداد المادة التدريبية ، بل يفضل فى كثير من الحالات أن يعهد باعداد هذه المادة إلى خبراء متخصصين . وتتضح هذه الحقيقة فى كثير من أشكال التدريب فى الحقل العملى نظرا للطبيعة المتميزة للمنشأة .

٤ - تحديد تتابع الموضوعات فى البرنامج التدريبى :

من العمليات الهامة فى تصميم البرامج التدريبية تحديد التتابع المنطقى للموضوعات فى البرنامج بحيث يتكامل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية المختلفة . وتقوم فكرة التتابع على اعتبار البرنامج التدريبى وحدة متكاملة يتم تقسيمها الى وحدات فرعية ترتبط فيها جميعا بمنطق واضح محدد .

ويخضع تحديد التتابع المنطقى للموضوعات فى البرامج التدريبية لعدد من القواعد المتفق عليها أهمها ما يلى :

- يجب أن يبدأ الموضوع من مدخل عام عريض يستهدف طرح الفكرة أو المفهوم أو الأسلوب بشكل عام وسريع لاثارة الاهتمام من جانب المتدربين .
- ويتوالى عرض الجوانب الأكثر تفصيلا للموضوع بترتيب منطقى بحيث تضيف كل وحدة تدريبية إلى معلومات المتدرب شيئا جديدا يستثمر ما تعرف عليه فى الوحدات السابقة ويمهد لما سيتعرف عليه فى الوحدات التالية ، وتنطبق هذه القاعدة أيضا فى حالة التدريب لرفع المهارة أو تغيير السلوك اذ يبدأ العامل أولا على نطاق عام ثم يسير التقدم نحو التفاصيل والجوانب الأكثر تعقيدا وصعوبة .
- يجب أن تتوافق الأشكال المختلفة للمادة التدريبية المتعلقة بذات الموضوع من حيث زمن تقديمها فى البرنامج . ونعنى بذلك أنه فى حالة عرض الموضوع التدريبى فى أكثر من صورة فان من الضرورى أن يتوالى عرض هذه الأشكال بتتابع سليم . ويسير هذا

التتابع عادة على أساس طرح الأفكار العامة فى صورة محاضرة ثم طرح مزيد من التفاصيل والجوانب التطبيقية من خلال مناقشة النماذج العملية والحالات التطبيقية . وبالتالى يكون المتدرب مستعدا لتلقى الجرعة التالية من المادة التدريبية فى صورة مشاركة فعلية من جانبه كما فى حالة تمثيل الأدوار أو المباريات .

- يجب عمل فواصل بين الموضوعات المختلفة بحيث يتضح للمتدرب انتهاء موضوع معين والابتداء فى موضوع جديد . ومن الأشكال الشائعة لتلك الفواصل الندوات العامة ، والزيارات الميدانية ، والمتحدثون الخارجيون .

٥ - تحديد أساليب التدريب :

الأسلوب التدريبى هو الطريق الذى يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب . لذلك نجد أن الأساليب التدريبية تختلف بحسب مجموعة من العوامل أهمها :

- نوعية المتدربين :

فالأساليب التدريبية التى تناسب رجال الادارة العليا لا تتناسب عادة مع رجال الادارة الوسطى أو مشرفى الصف الأول . فبالنسبة لأفراد الادارة العليا تتجه الأساليب التدريبية إلى تعميق احساسهم بالمسئولية عن حل المشكلات واتخاذ القرارات ، وبالتالى يكون لمشاركة المتدربين فى العملية التدريبية دور أساسى كما هو الحال بالنسبة لمناقشة الحالات أو المباريات الادارية . أما فى حالة أفراد الادارة الوسطى وما دونها فان الأساليب التدريبية تحاول ترسيخ المفاهيم السليمة فى أذهانهم وتعميق مالديهم من معلومات . لذلك تكون المحاضرة هى الأسلوب الأنسب فى تلك الحالات ، ولا شك أن اختلاف أساليب التدريب لا يتوقف فقط على المستوى الوظيفى للمتدربين ، بل أيضا فان للمستوى التعليمى ، ومدد الخبرة السابقة ومجالاتها أثرا واضحا فى تحديد الأسلوب التدريبى المناسب .

- موضوع التدريب :

فهناك موضوعات تصلح لها المحاضرة كأسلوب تدريبى مثل طرح الأفكار والمفاهيم وشرح الأسس العلمية واعطاء المعلومات بشكل عام . أما حيث يكون الموضوع متعلقا بالأساليب والطرق فان عرض الموضوع باستخدام مساعدات التدريب يكون هو الأسلوب التدريبى الأفضل . (مثل النماذج والجداول والخرائط والتجارب العملية) .

- مدى العمق والشمول فى عرض الموضوعات :

اذ حين يتطلب الأمر درجات أعلى من التعمق فى عرض الموضوعات التدريبية تصبح المحاضرة هى الأسلوب الأمثل ، اما إذا كان الهدف هو مجرد اثارة الاهتمام بالموضوع فتصبح الحلقات النقاشية هى الأفضل .

- فترة التدريب :

تصلح المحاضرة فى البرامج التدريبية القصيرة ، بينما تكون مناقشة الحالات ، وتمثيل الأدوار ، والمباريات أكثر تناسبا فى حالة البرامج طويلة المدى .

وأهم الأساليب التدريبية الشائعة هى ما يلى :

- المحاضرة :

وهى الطريقة التقليدية فى نقل المعلومات بطريقة رسمية ، وتعتمد على الدور المباشر الذى يقوم به المحاضر فى اعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها . وبذلك فان درجة مشاركة المدربين محدودة للغاية ، كذلك فان التفاعل بينهم وبين المحاضر (المدرب) يكون عند حده الأدنى . ومن خلال هذا التوصيف فان المحاضرة لا تعتبر من الأساليب التدريبية ذات الفعالية الكبيرة لأسباب مختلفة نركزها فيما يلى :

- لا تصلح المحاضرة كوسيلة للتدريب بغرض صقل المهارات أو تغيير السلوك ، فقيمتها محدودة فى امكانيات نقل المعلومات إلى المتدربين فقط .
- لا تأخذ المحاضرة كأسلوب تدريبى الفروق الفردية بين المتدربين فى الاعتبار ، بل هم فى وجهة المحاضر سواء .
- لا توفر المحاضرة للمتدرب فرصة لتجربة أو تطبيق ما يسمع أو معرفة نتائج تطبيقه للمعلومات التى انتقلت اليه خلالها .

وبرغم هذه العيوب ، لاتزال المحاضرة هى الأسلوب الأكثر فى مجالات التدريب ربما لسهولتها من وجهة نظر المدرب ، وانخفاض تكلفتها .

ـ المؤتمرات والندوات أو حلقات البحث :

وهى من الأساليب التى تسمح بدرجة أعلى من المشاركة من جانب المتدربين فى العملية التدريبية ، وبذلك تعتبر مخرجا من عيوب أسلوب المحاضرة وبصفة عامة فان المؤتمر أو الندوة أو حلقة البحث هى عبارة عن اجتماع منظم له هدف محدد وجدول أعمال متفق عليه ، كما أن هناك أسلوبا متفقا عليه فى ادارة الحوار . وتستخدم هذه الأساليب عادة فى التدريب على المجالات الادارية ذات الطبيعة الخلافية أى التى تحتمل آراء مختلفة ويفضل فيها الحوار استجلاء لأبعادها المتباينة مثل العلاقات الانسانية ، والعلاقات العامة ، والسياسات الادارية وما إلى ذلك .

وتتركز فعالية هذه الأساليب فى مجالات تزويد المتدرب بمفاهيم ومعان متطورة . وإحداث تغييرات فى وجهات نظره واتجاهاته الفكرية ، ولكنها بلا قيمة تقريبا فى اكساب المهارات أو تغيير أنماط السلوك الظاهر .

ـ دراسة الحالات :

وتستخدم هذه الطريقة أساسا فى التدريب على الموضوعات التى يواجه المتدرب فيها بموقف عملى معين وتطلب اليه دراسته وتحليله واستخراج المؤشرات والدلالات منه وصولا إلى تقدير أو حكم أو قرار فى شأن ما حدث وأسلوب علاجه . ومن خلال هذه المناقشة يستطيع المتدرب ـ بتوجيه من المدرب ـ أن يكشف المبادىء والأسس العلمية المتصلة بالمشكلة موضوع البحث . ولهذه الطريقة ـ إذا أحسنت ادارتها ـ فوائد واضحة حيث يكون اسهام المتدرب فى العمل التدريبى واضحا ، ومن ثم فان ما يصل إليه من استنتاجات سوف يرسخ فى ذهنه ويؤثر بالتالى على سلوكه فى المستقبل .

ـ تمثيل الأدوار :

ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية واشراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعا أو تناقضا معينا ، ويطلب إليه علاج الموقف بالسلوك الفعلى كما لو كان يعيشه فى الحياة فعلا . ويستخدم هذا الأسلوب عادة فى التدريب على القيادة الادارية وتدريب المشرفين والبائعين وغيرها من المجالات التى تتطلب تنمية المهارة والتعامل مع الآخرين . لذلك فان تمثيل الأدوار كأسلوب تدريبى يصلح بالدرجة الأولى حين يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية معينة .

ـ تدريب الحساسية :

وهو أسلوب تدريبى يعتمد على ترك المتدربين يواجهون مواقف التفاعل فى الجماعات الصغيرة ، على أن يكتشف كل منهم خصائص السلوك الجماعى من خلال المشاركة الفعلية .

تلك هى أهم الأساليب التدريبية التى يكون على المخطط التدريبى أن يختار بينها لكى يحقق أكبر درجة من الفعالية للعمل التدريبى من خلال التوفيق ما أمكن بين خصائص الأسلوب من ناحية ، ونوعية المتدربين واحتياجاتهم من ناحية أخرى .

٦ ـ تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية :

يحتاج العمل التدريبى إلى بعض المعدات والمستلزمات التى تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التدريبية إلى المتدربين ، بل هناك وسائل أخرى هامة وان لم تحل محل المدرب فهى تساعده فى نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعانى . لذلك تسمى هذه المعدات عادة بمساعدات التدريب .

ومن أهم المساعدات ما يلى :

ـ وسائل الايضاح السمعية والبصرية :

وهى تتمثل فى مكبرات الصوت ، وآلات التسجيل الصوتى ، وآلات العرض للشرائح وآلات عرض الأفلام وآلات التسجيل البصرى . وتتبلور وظيفة هذه الفئة من المساعدات فى تيسير عرض بعض جوانب من المادة التدريبية يعجز المدرب بذاته عن عرضها بطبيعتها ، الأمر الذى يسهم فى ترسيخ المعانى ومساعدة التدربين على ادراك واستيعاب الأفكار والمعلومات ، وتمثل أنماط السلوك المستهدفة .

ـ الدوائر التليفزيونية المغلقة :

وتستخدم فى بعض البرامج التدريبية التى تركز على تطوير أنماط السلوك لدى المتدربين وتعتمد على تصويره بحيث يكتشف كل منهم أسلوبه فى التفاعل ومجالات التطوير فيه .

ويكون واجب المخطط التدريبى أن يتخذ الاجراءات المناسبة لتوفير تلك المعدات (بالاضافة إلى المعدات التقليدية مثل أماكن التدريب والتجهيزات المكتبية) فى ضوء الاحتياجات التدريبية المحددة والأساليب التى تم اختيارها فى كل برنامج .

٧ ـ اعـداد المدربين :

يمثل المدربون عنصرا هاما فى العمل التدريبى يجب أن يحظى بالعناية اللازمة من المخطط التـدريبى ولكن الشـائع فى الأنشطة التدريبية فى كثير من الدول النامية هو اهمال هذا العنصر والاتجاه إلى اسناد مهمة التدريب الى أفراد عاديين لا تتوفر فيهم الخصائص أو المهارات الأساسية للمدرب . فكثيرا ما نجد رجال الادارة المسئولين فى مواقع العمل يشاركون فى العمل التدريبى ، وكذلك أساتذة الجامعات وغيرهم من المتخصصين فى مجالات الانتاج والعلوم المختلفة ، وذلك تحت الوهم بأن الأمر لا يعدو القاء محاضرة أو مخاطبة مجموعة من المتدربين لمدة محددة من الوقت ، أو أن العملية ليست أكثر من نقل معلومات من طرف الى آخر .

ولكن الحقيقة العملية تخالف كل ما سبق . فالعملية التدريبية هى عملية اتصال بالدرجة الأولى ، لا يقتصر الهدف منها على نقل معلومات من طرف الى آخر . ولكن الهدف الأساسى فيها هو احداث تأثير معين فيمن يستقبل المعلومات ، لذلك يجب أن تتأكد من سلامة توصيل الرسالة التدريبية . وفهم المتدرب لها واقتناعه بها ، بحيث ينتج عنها الأثر المطلوب فى شكل تغيير لسلوك المتدرب .

لذلك فالمدرب اذن جزء هام فى العمل التدريبى ، ومن ثم ينبغى أن تتوافر فيه خصائص ومقومات رئيسية لا تتوفر للشخص العادى . ونحن نعتقد أن أهم هذه الخصائص هى :

- المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات التخصص التى يتولى التدريب فيها .
- الخبرة العملية والتطبيقية بأساليب استخدام تلك المعلومات والأسس العلمية ووضعها فى التطبيق العلمى .
- القدرة على توصيل المعانى والمفاهيم الى المتدربين من خلال الاستخدام السليم للغة ولوسائل الايضاح المناسبة .
- تكـامل الشخصية وتوازنها لاعطاء المتدربين قدوة سليمة وكسب احترامهم وثقتهم بما يقدمه لهم من معلومات .
- القدرة على التفاعل مع الجماعات والعمل الجماعى .
- القدرة القيادية وامكانية السيطرة على سلوك الآخرين .

وبـالتـالى فان المخـطط التـدريبى يجب أن يواجه مشكلة المدربين مواجهة صريحة وعليه تخصيص جانب رئيسى من العمل التخطيطى لتوفيرهم بما يتناسب واحتياجات المنظمة .

نموذج برنامج اعداد المدربين

الاجتماع الأول : أهمية التدريب فى الصناعة .

مناقشة مفتوحة لدور التدريب فى الصناعة تتناول النقاط الآتية :

- مهمة التدريب فى مشروع صناعى .
- فوائد التدريب ومساهمته فى تحقيق الأهداف .
- حدود التدريب .
- ما هى معوقات التدريب الجيد ؟
- من المسئول عن التدريب فى الشركة ؟
- ما هى خطوات اعداد برنامج تدريب سليم ؟

الاجتماع الثانى : تحليل العمليات كوسيلة لتحديد احتياجات التدريب .

- وسائل تحليل العمليات .
- نماذج عملية على تحليل العمليات .
- تطبيقات عملية يقوم بها الدارسون لتحليل عمليات معينة .
- مناقشة التطبيقات العملية التى أعدها الدارسون .

الاجتماع الثالث : كيفية تحويل تحليل العمليات الى مرشد لتعليم العمل موضع التحليل .

الاجتماع الرابع : أسس ومبادىء التعلم وعلاقتها بالتدريب الصناعى .

- مبادىء التعلم المتعلقة بالحصول على المعلومات وتذكرها .
- كيفية اكتساب المهارات والخبرات .
- الدوافع للتعلم .

الاجتماع الخامس : أسس ومبادىء التعلم :

● ضرورة ممارسة الشيء موضع التعلم .

● توجيه ومتابعة نشاط التعلم .

● مناقشة لمبادىء التعلم وكيفية الافادة منها فى اعداد برامج التدريب .

الاجتماع السادس : اعداد خطة التدريب .

● محاضرة عن خطوات اعداد خطة التدريب .

● تقسيم الدارسين إلى مجموعات تتولى كل مجموعة رسم خطة تدريب محددة .

الاجتماع السابع : قيادة الاجتماعات .

● محاضرة عن أسس قيادة الاجتماعات وتوجيه المناقشة .

● تدريب عملى على قيادة الاجتماعات .

الاجتماعات : وسائل التدريب .

من الثامن ● شرح لوسائل التدريب المختلفة .

الى العاشر ● تدريبات عملية على استخدام وسائل التدريب المختلفة :

ـ المحاضرة .

ـ المناقشة .

ـ تمثيل الأدوار .

ـ دراسة الحالات .

ـ دراسة المواقف الصعبة .

ـ المباريات الادارية .

الاجتماع الحادى عشر : متابعة وتقييم الدارسين :

● كيفية متابعة نشاط الدارسين أثناء البرنامج .

● تقييم وتوجيه أداء الدارسين .

الاجتماع الثانى عشر : متابعة وتقييم عملية التدريب .

رابعا : تنفيذ البرامج التدريبية :

يعنى المخطط التدريبى بوضع الاطار العام للاجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية بالرغم من أن مسئولية التنفيذ تقع على عاتق أفراد آخرين فى المنطقة وأهم الجوانب التنفيذية التى يهتم المخطط التدريبى بالاعداد لها هى :

١ - توقيت البرنامج ، ويتضمن هذا الجانب ما يلى :

- موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه .
- توزيع العمل التدريبى خلال فترة البرنامج .
- تنسيق التتابع الزمنى للموضوعات التدريبية المختلفة .

٢ - تنسيق التتابع الزمنى للموضوعات التدريبية المختلفة .

- اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج (مثلا قاعة كبيرة أم حجرات صغيرة) .
- تصميم طريقة جلوس المتدربين (مائدة مستديرة أم صفوف مستقيمة فى مواجهة المدرب مع تعيين مكان المدرب) .
- تحديد المستلزمات الضرورية فى كل برنامج (سبورة عادية أم سبورة مضيئة وغير ذلك من تجهيزات) .

٣ - تجهيز المطبوعات ، ويتضمن هذا الجانب ما يلى :

- استلام المطبوعات من القائمين باعدادها علميا .
- اجراءات الطباعة والتجليد .
- اجراءات التوزيع على المتدربين وفقا للخطة العلمية للبرنامج .

٤ - الاتصال بالمتدربين .

٥ - الاتصال بالمدربين .

ومن ناتج هذه الخطوات جميعا ، يتم صياغة الخطة التنفيذية للبرنامج فى صورتها النهائية (وهو ما تعارفنا على تسميته بالجدول) .

خامسا : تقييم برامج التدريب والمتدربين :

ان فعالية برامج التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط والتصميم فقط ، وانها تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبى ، وتتأثر كذلك باقتناع المتدربين واقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه .

وعلى ذلك فان تقييم برامج التدريب والمتدربين هو نشاط رئيسى وهام لا ينفصل عن باقى أنشطة التدريب ، وهو كذلك نشاط مستمر ينبغى أن يحظى بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفعالية والايجابية المستهدفة من التدريب .

ويمكن تقسيم عملية تقييم التدريب إلى المراحل أو الأنشطة الفرعية التالية :

- تقييم التدريب أثناء تخطيط وتصميم البرامج التدريبية .
- تقييم التدريب أثناء تنفيذ البرامج التدريبية .
- تقييم التدريب بعد انتهاء العمل التدريبى .

وتتصف عملية التقييم بشكل عام بأنها انتاج تدفق مستمر ومتجدد من المعلومات حول نشاط معين تستخدم لإحداث مقارنة بين مستوى فعلى وبين معيار أو نمط مستهدف .

وعلى هذا الأساس يمكن تحديد مشكلة تقييم التدريب الأساسية فى أمرين :

- تحديد ما إذا كانت أساليب واجراءات التدريب المتبعة تؤدى فعلا إلى تحقيق التغيير المطلوب فى سلوك وتصرفات الأفراد موضع التدريب .
- تحديد ما إذا كانت نتائج التدريب لها أى تأثير ملحوظ فى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه .

وعملية تقييم فاعلية التدريب تتطلب اذن تحديد بعض وسائل قياس تلك الفاعلية والكفاءة . ويمكن تقسيم أنواع تلك المقاييس إلى الفئات الأربع الآتية :

William Mcghee, and Paul W. Thayer, Training in Business and Industry. New York, Wiley and Sons., 1961, PP. 261 - 264.

١ - طرق قياس موضوعية أو شخصية :

طريقة القياس الموضوعية هى التى تعتمد على سلوك ظاهر للفرد - مثلا كمية انتاج محددة ، أو مستوى جودة محدد ، وقت معين للانتاج .

أما المقياس الشخصى فهو الذى يعبر عن رأى أو اعتقاد - مثلا رأى المشرف فى كفاءة عامل معين .

وبصفة عامة فان الاعتماد على المقاييس الموضوعية لكفاءة التدريب أسلم وأفيد من المقاييس الشخصية .

٢ - طرق قياس مباشرة أو غير مباشرة :

يعتبر المقياس مباشرا إذا كان يقيس عمل الفرد أو نتيجة هذا العمل أو التصرف بينما المقياس غير المباشر هو محاولة تقييم أداء عمل شخص معين من خلال تأثيره على أعمال أشخاص آخرين . مثال ذلك إذا تم تدريب جماعة من العمال على تقليل العادم التالف، يعتبر مقياسا غير مباشر لتدريب المشرف .

وتتركز أهمية المقاييس غير المباشرة عند قياس كفاءة التدريب بالنسبة للمشرفين والمديرين الذين تتضح كفاءتهم من خلال أعمال الآخرين .

٣ - طرق القياس المتوسطة :

فى أغلب الأحيان لا نستطيع تقدير قيمة مساهمة الفرد النهائية فى تحقيق أهداف المشروع حيث يتطلب ذلك وقتا طويلا ، لذلك فاننا نعمد إلى استخدام مقاييس متوسطة المدى . أى مقاييس متاحة فى فترات زمنية قصيرة فى حياة المشروع .

٤ - المقاييس المحددة والمقاييس العامة :

قد تكون المقاييس محددة بمعنى قياس كفاءة التدريب بالنسبة للفرد فى أدائه لجزء معين من العمل ، كما قد يكون المقياس عاما بالنظر إلى مستوى أداء الفرد بصفة عامة .

أمثلة على مقاييس كفاءة التدريب

بعض المقاييس المستخدمة لتقييم كفاءة التدريب هى :

- اختبار معلومات الفرد .
- تحليل الحالة المعنوية والرضاء عن العمل .
- عدد حالات ترك العمل .
- كمية الانتاج .
- مستوى جودة الانتاج .
- تكاليف الانتاج .
- حالات الغياب .
- حوادث العمل والاصابات .
- الشكاوى والمنازعات .
- اختبارات المهارة .

وتختلف طرق الحصول على تلك المقاييس كالآتى :

١ - الحصول على المقاييس بعد التدريب بدون المقارنة مع مجموعة لم تتدرب .
٢ - الحصول على المقاييس قبل وبعد التدريب بدون المقارنة مع مجموعة لم تتدرب .
٣ - الحصول على المقاييس بعد التدريب والمقارنة مع مجموعة لم تتدرب .
٤ - الحصول على المقاييس قبل وبعد التدريب والمقارنة مع مجموعة لم تتدرب .

الطريقة الأولى :

هى أسهل الطرق وأكثرها شيوعا ، وتقوم على أساس تجميع بعض المقاييس بعد التدريب ؛ مثلا قد نجد أن تكاليف الانتاج انخفضت بنسبة ٢٠ ٪ بعد التدريب أو كمية الأنتاج زادت بعد التدريب بنسبة معينة . ولكن العيب الأساسى هنا أننا لا نستطيع أن ننسب تلك التغيرات إلى

التدريب حيث لا توجد بيانات للمقارنة مع من لم يتلقوا تدريبا مماثلا ، اذ قد تحدث مثل تلك التغيرات لأسباب خارجة عن محيط التدريب .

الطريقة الثانية :

تقوم هذه الطريقة على أساس الحصول على بعض المقاييس قبل أن يتلقى الأفراد التدريب ، ثم تكرار عملية القياس بعد انتهاء التدريب والمقارنة بين المقياسين على أساس أن الفرق نتيجة للتدريب . مثلا قد يزيد الأنتاج بعد التدريب بنسبة ٣٠ ٪ عما كان عليه قبل التدريب فى هذه الحالة أيضا ما زلنا غير قادرين على أن ننسب هذه النتيجة إلى التدريب حيث ان عوامل أخرى قد تكون تسببت فى هذا التغير .

الطريقة الثالثة :

هى نفس الطريقة الأولى بفارق أننا نقارن تلك المقاييس التى حصلنا عليها بعد التدريب (مثلا رقم الأنتاج للعامل) بمقياس مماثل لعامل آخر يعمل فى نفس الظروف وعلى نفس المستوى من المهارة ويستخدم نفس الأدوات ، الا أنه لم يتلق تدريبا ، وإذا وجد أى فارق بين العاملين نستطيع أن نعزو الزيادة فى انتاج العامل المدرب إلى التدريب حيث أنه العامل الوحيد الذى تغير .

الطريقة الرابعة :

وهى أحسن الطرق وأدقها ومضمونها أن نقسم الأفراد إلى مجموعتين متشابهتين فى كل شيء : السن ، الأقدمية ، المهارة ، التعليم ، المستوى الاجتماعى . . . ثم نعطى مجموعة برنامجا تدريبيا فى ناحية معينة (علاقات انسانية مثلا) والأخرى لا تحصل على تدريب مماثل ونقوم بأخذ بعض المقاييس للاتجاهات ، أو الكفاءة ، أو الرغبة فى العمل قبل وبعد التدريب . فاذا لاحظنا فروقا بين المقاييس للمجموعة التى تلقت تدريبا دون المجموعة الأخرى فان ذلك يمكن أن يعزى إلى التدريب .

نفس تلك الطرق يمكن اتباعها للمقارنة بين أساليب التدريب ووسائله المختلفة .

بعض قواعد التدريب :

فيما يلى بعض القواعد والارشادات التى تساعد على نجاح خطة التدريب وزيادة فاعليتها :

١ ـ ان خطة التدريب يجب أن تصمم لسد احتياجات محددة للدارسين .

٢ - ان نجاح التدريب يتوقف إلى حد كبير على رغبة الفرد فى التعلم ، لذلك يجب العمل على اثارة الرغبة فى نفس الدارس .

٣ - فى المشروعات الصناعية . فان التدريب المباشر أثناء العمل يزيد فاعليته إلى حد كبير عن أساليب التدريب الأخرى .

٤ - التدريب الخارجى (خارج العمل) يعتبر استكمالا وامتدادا للتدريب المباشر أثناء العمل وليس بديلا عنه .

٥ - التدريب كأى نشاط آخر يحتاج الى تخطيط واعداد .

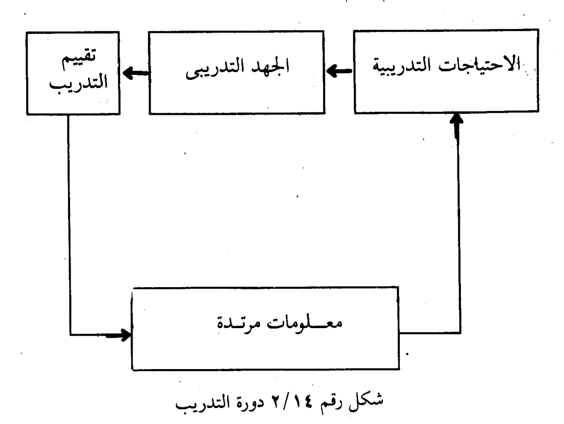
٦ - يتم تحديد العائد من التدريب أو قياس (فاعلية التدريب) عن طريق تحديد التغير أو التحسن فى الأداء بعد التدريب .

٧ - العائد الحقيقى من التدريب هو أن يعمد الدارسون الى تعديل أنماط السلوك فى العمل بتطبيق المعلومات التى اكتسبوها أثناء التدريب .

٨ - حيث ان متطلبات العمل تتغير باستمرار ، فان التدريب يجب أن يكون مستمرا .

٩ - مسئولية التدريب الأساسية تقع على عاتق المشرف المباشر .

والشكل التالى يصور المفهوم العام للتدريب باعتباره دوره تحدث آثارا محددة .



شكل رقم ٢/١٤ دورة التدريب

نمـــوذج (١)

تقرير يومى عن انتظام برنامج تدريب

ادارة التدريب :

اسم البرنامج :

فترة التنفيذ : من / / ١٩ الى / / ١٩

مشرف التنفيذ :

أسماء المتغيبين عن حضور حلقات البرنامج فى يوم / / ١٩ :

رقم	الاســم	القسم / الادارة	أيام الاجمالية	ملاحظات
١ -				
٢ -				
٣ -				
٤ -				
٥ -				
٦ -				
٧ -				
٨ -				
٩ -				
-١٨				
-١١				
-١٢				
-١٣				
-١٤				
(ملحوظة : يستوفى هذا النموذج فى نهاية اليوم التدريبى)				مشرف البرنامج توقيع

نموذج (٢)

تقرير يومى عن برنامج تدريب

اسم البرنامج :

فترة التنفيذ :

مشرف التنفيذ :

تاريخ التقرير :   /   /   ١٩

	عناصر البرنامج	البيـان	ملاحظات
١ –	عدد أعضاء البرنامج		
٢ –	عدد المتخلفين اليوم		
٣ –	القائمين بالتدريب اليوم	●	
		●	
		●	
٤ –	أسماء المدربين المتخلفين اليوم	●	
		●	
٥ –	أسـماء من تم الاستـعـانـة بهم بدلا من المدربين المتخلفين	●	
		●	
٦ –	مدى توفـر المـواد التـدريبيـة مطبـوعة وجاهزة ؟	متوفرة/ غير متوفرة	
٧ –	مدى كفـايـة الـوقت المخصص لموضـوعات اليوم ؟	كاف/ غير كاف	
٨ –	هل هنـاك أى آراء أو طلبـات للمتدربين ؟	●	
		●	
		●	
		●	
			توقيع مشرف البرنامج

(ملحوظة / يستوفى هذا النموذج فى نهاية اليوم التدريبى)

نموذج (٣)

(تقرير المدرب)

ادارة التدريب : اسم المدرب .

اسم البرنامج : موضوع الحلقة التدريبية :

تاريخ الحلقة التدريبية :

١ - الوقت المخصص للموضوع : ▭ كاف ▭ غير كاف

٢ - تمت تغطية الموضوع : ▭ تغطية كاملة ▭ تغطية جزئية

٣ - أساليب التدريب المستخدمة :
- ▭ محاضـرة
- ▭ مناقشة حالة
- ▭ مناقشة نموذج تطبيقى
- ▭ مناقشة حـرة
- ▭ تمثيل أدوار
- ▭ مبـاراة

٤ - انفعال المتدربين بالموضـوع ▭ انفعال كامل ▭ انفعال جزئى ▭ لا انفعال

٥ - اقبال المتدربين على ▭ اقبال كبير ▭ اقبال متوسط ▭ لا مناقشة

٦ - الاسئلة التى اثارها المتدربون :
- ▭ لاستيضاح انواع نظرية فى الموضوع
- ▭ لطلب أمثلة عملية
- ▭ لتبين القابليـة
- ▭ للتطبيق فى البنك
- ▭ للاعتراض على الفكرة

٧ - التزام المتدربين بحدود الموضـــوع : ▭ التـزام تـام ▭ التـزام جـزئى ▭ لا التـزام

٨ - اقتراحات المتدربين :
- ▭ مناقشة الموضوع مرة أخـرى
- ▭ مناقشة موضوعات
- ▭ مكملة (ما هى ؟)
- ▭ الغاء الموضوع من البرنامج

٩ - توصيات المدرب :
- ▭
- ▭

(ملحوظة : يستوفى المدرب هذا النموذج فى نهاية المحاضرة أو الحلقة التدريبية) .

نموذج (٤)

(استقصاء المتدربين)

ادارة التدريب

الاســـم :

برنامج :

موضوع المحاضرة :   التاريخ

أو الحلقة :   اسم المدرب :

١ - مدى تناسب الموضوع مع طبيعة عملك :	☐ مناسب تماما	☐ مناسب الى حد	☐ غير مناسب
٢ - مدى كفاية الوقت المخصص للموضوع :	☐ كاف تماما (وضح الوقت المناسب)	☐ قل من اللازم	☐ طول من اللازم
٣ - مدى تناسب أسلوب التدريب فى الموضوع :	☐ مناسب تماما	☐ مناسب الى حد	☐ غير مناسب (وضح الأسلوب الأنسب فى رأيك)
٤ - مدى التزام المتدرب الموضـــــوع :	☐ التزام تام	☐ التزام جزئى	☐ غير ملتزم
	☐ كافية تماما	☐ كافية جزئيا	☐ غير كافية .
٥ - مدى كفاية المادة العلميــة :	(وضح المواد العلمية الاضافية المطلوبة)		
٦ - تقييم المواد العلمية :	☐ نظرية جافة ☐ نظرية ولكن مفيدة لفهم الواقع ☐ تطبيقية تشـــرح الواقع كما هو ☐ أساس نظرى جيد مع تمثيل من الواقع		
٧ - درجة تجاوب الزملاء مع الموضـــوع :	☐ تجاوب تام	☐ تجاوب جزئى	☐ لا تجاوب
٨ - وقت استلام المادة العلمية :	☐ قبل المحاضرة بوقت كاف للاطلاع عليها ☐ قبل المحاضرة بوقت غير كاف للاطلاع عليها ☐ أثناء المحاضرة ☐ لم تسلم بعد		
٩ - مكان البرنامج :	☐ ملائم تماما	☐ ملائم نسبيا	☐ غير ملائم
١٠- توقيت البرنامج : (ما هو المكان والتوقيت الملائـــم :)	☐ ملائم تماما	☐ ملائم نسبيا	☐ غير ملائم
١١- هل هناك مقترحات لتحسين البرنامج			

توقيـــع

التدريب الادارى : Executive Development

يعتبر التدريب الادارى أو تنمية الادارة كما يطلق عليه فى بعض الأحيان ، من أهم مجالات النشاط لادارة الأفراد فى الوقت الحالى فى عدد كبير من المشروعات خاصة فى الدول النامية . وتنبع أهمية التدريب الادارى من أهمية الدور الذى تلعبه الادارة فى عملية التنمية الاقتصادية بصفة عامة وفى رفع مستوى الكفاءة الانتاجية للوحدة أو المشروع بصفة خاصة . ان فاعلية الادارة تتبلور فى تنسيق جهود الأفراد العاملين فى المشروع وتوجيهها ناحية تحقيق أهداف الانتاجية بالاستخدام الكفء للموارد المتاحة من مواد وأفراد ورأس مال . لذلك فان رفع كفاءة الادارة يعتبر مساهمة ايجابية ومباشرة فى رفع كفاءة المشروع الانتاجية .

وتقوم فلسفة التنمية الادارية أو التدريب الادارى على عدد من الأسس التى نبعت من سنين من التجربة أهمها :

- ان التنمية عملية شخصية يتحمل المدير نفسه عبئها الأكبر ولا يعدو برنامج التدريب أن يكون مساعدا له فى هذه العملية الذاتية .
- ان التنمية الادارية عملية مستمرة ومتجددة لا تنتهى بحضور دورة تدريبية .
- ان التنمية الادارية أقرب إلى التعليم الذى يزيد الخبرات ، والمعارف وطرق التفكير منه الى تزويد المدير ببعض المهارات أو القدرات .
- ان التنمية الادارية لكى تنعكس آثارها فى شكل كفاءة انتاجية أعلى تتطلب نوعا من التنظيم الداخلى للمشروعات الذى يتيح الفرصة للمدير من أن يعبر عن آرائه ويمارس خبراته الجديدة بحرية وانطلاق .

أساليب التنمية الادارية :

تختلف أساليب التدريب والتنمية الادارية اختلافا شديدا طبقا للاحتياجات التدريبية من ناحية وبناء على متطلبات الموقف وامكانيات المشروع من ناحية أخرى . ويمكن تقسيم تلك الأساليب الى نوعين أساسيين :

١ - التدريب أثناء العمل وهذه تشمل :

- الخبرة المكتسبة .
- الملاحظة عن طريق المشرف .
- التلمذة على مدير قديم .
- التنقل بين المراكز .
- المهام والواجبات الخاصة .
- الاشتراك فى أعمال اللجان .
- القراءة والتنمية الذاتية .

٢ - التدريب خارج العمل ويشمل :

- برامج أو أدوات تدريبية خاصة .
  - تمثيل الادوار .
  - المؤتمرات .
  - المباريات الادارية .
  - تدريب الحساسية .

التدريب أثناء العمل :

لا شك أن أبسط وسائل التدريب هى الخبرة التى يكتسبها الفرد من ممارسته للعمل فعلا . وتلك الطريقة لا يمكن الاستغناء عنها ولكنها لا يمكن الاعتماد عليها فقط ، حيث انها تستنفذ وقتا طويلا وقد تؤدى إلى أن يكتسب الفرد خبرات خاطئة إذا لم تعزز بأنواع أخرى من التدريب . لذلك تلجأ كثير من الشركات إلى أساليب التدريب أثناء العمل مثل الملاحظة بمعرفة المشرف وهو أسلوب فعال ونافع خاصة إذا كان المشرف متمكنا من عمله ملما بدقائقه ولديه المهارة على التدريب والتوجيه . ويقوم النظام على أساس إسناد عمل دائم ومحدد إلى الشخص على أن يقوم مشرف بملاحظته أثناء عمله وتوجيه أعماله واكتشاف أخطائه ومساعدته على التغلب على مصاعب العمل .

وتتميز تلك الطريقة بوجود الدافع لدى الفرد على التعلم وسهولة تطبيقه لما يتعلمه فورا .
والأسلوب الآخر الذى يتبع فى بعض الأحيان هو التتلمذ على مدير قديم يرتبط به الفرد ويتوقف مصيره على ما يحدث له كأن يختار مدير عام الشركة شابا حديث التخرج ويجعله مساعدا خاصا له يتعلم منه مبادىء وأصول العمل . وميزة هذا الأسلوب هو الاتصال المباشر بين المدرب والمتدرب وانتفاء مسئولية الخطأ عن المتدرب ، ولكن العيب الأساسى هو انتفاء الدافع والحماس للعمل لدى الفرد موضع التدريب حيث ان احتمال تقدمه الوحيد هو خروج المدير القائم بالعمل من خدمة الشركة . لذلك قل استخدام هذا الأسلوب إلى حد بعيد .

والأسلوب الأكثر شيوعا وأهمية من أساليب التدريب أثناء العمل هو التنقل المخطط بين الأعمال المختلفة فى المشروع Position rotation ويهدف أساسا إلى توسيع معارف المدير والمامه بكافة أوجه نشاط المشروع . ويتم تخطيط عمليات التنقل على أساس أن يمضى المدير بين ستة أشهر وسنة فى كل وظيفة . ومزايا التنقل المخطط بين الأعمال أنه يوفر .

- مجال خبرة عريضة للفرد .
- زيادة قدرة الفرد على استخدام المبادىء الادارية فى عدد أكبر من الأعمال .
- التدريب يتم فى أماكن العمل الحقيقية .
- زيادة المنافسة بين الأفراد الذين يتم تنقلهم لاكتساب أكبر قدر من المعلومات .
- يساعد على خلق روح من التعاون حيث يتعرف كل شخص على متاعب ومشاكل الوظائف الأخرى .

وأكثر عيوب هذه الطريقة وضوحا أن كثرة تنقل الأفراد بين الأعمال المختلفة قد يضر بصالح العمل واحتمال عدم توفر قدر كاف من الخبرة والمهارة للشخص فى أى عمل معين ، أى أنه يعرف أعمالا كثيرة ، ولكنه غير خبير فى أى منها .

ومن الأساليب التدريبية الأساسية أن يعهد إلى الفرد بعملية جديدة أو مشروع خاص ويطلب اليه القيام به . مثلا قد يطلب الى مساعد رئيس التدريب القيام بوضع خطة كاملة للتدريب أو مساعد مدير المبيعات بتصميم حملة اعلانية جديدة . ويمكن اعتبار حضور اللجان والمشاركة فى أعمالها وسيلة تدريبية مكملة لأسلوب المهام الخاصة حيث يتاح للفرد حضور الاجتماعات والاشتراك فى المناقشات وكتابة التقارير الأمر الذى يشحذ تفكيره ويوسع من دائر معلوماته .

ولعل التنمية الذاتية هى الأسلوب الأكثر فعالية من كل الأساليب السابقة حيث تنبع الرغبة فى التنمية من نفس المدير ، فيقوم على تنظيم برنامج للقراءة والدراسة والاطلاع ، يكفل له التزود بمعارف وخبرات جديدة على الدوام .

التدريب خارج العمل : Off - the - Job Development

ويتمثل هذا النوع من التنمية أساسا فى حضور البرامج والدورات التدريبية التى تعقدها بعض الأجهزة المتخصصة مثل الجامعات ومراكز التدريب . وتختلف تلك البرامج من حيث طول فترتها ونوع الدراسة (برامج مقيمة حيث يبقى الدارس طول فترة البرنامج بعيدا عن عمله ، أو غير مقيمة حيث يذهب إلى مقر الدراسة فى أوقات محددة ولا ينقطع عن عمله تماما) .

وتتميز هذه البرامج بالآتى :

- توفر خبرة وكفاءة فى تصميم البرامج قد لا تتوفر للشركات .
- توفر المدربين الأكفاء المتخصصين .
- تجمع خبرات أفراد من شركات مختلفة فى نفس البرنامج الأمر الذى يتيح لكل دارس فرصة التعرف على مشاكل وخبرات الشركات الأخرى .
- بعد التدريب عن جو العمل يتيح فرصة للاستيعاب والتعمق .

وفى هذه البرامج التدريبية الخارجية تتعدد وسائل التدريب المتبعة ، فبالاضافة إلى الأسلوب التقليدى وهو المحاضرات ، يعمد المدربون إلى استخدام طريقة تقمص أو تمثيل الأدوار Role Playing وهى تتم بتقمص كل من الدارسين شخصية محددة ويقومون بمناقشة مشكلة شخصية ومحاولة الوصول الى قرار فيها . وفى غالب الأمر تكون المشكلة عبارة عن خلاف بين رئيس ومرءوسيه ، وتهدف طريقة تمثيل الأدوار إلى زيادة قدرة المدير على كسب تعاون مرءوسيه . فقد يكشف تمثيل الأدوار للمدير عن بعض جوانب شخصيته التى تعترض سبيل التفاهم مع الآخرين . فيعمد إلى التخلص من تلك العادات . ومن وسائل التدريب الحديثة والتى أثارت كثيرا من النقد ما يسمى بتدريب الحساسية Sensitivity Training حيث يهدف إلى زيادة حساسية الفرد بتكوينه الشخصى وطرق تعامله مع الآخرين . ووسيلة ذلك هى المناقشات المفتوحة غير الموجهة بين أعضاء مجموعة صغيرة من الدارسين يتبادلون الرأى فى شخصيات كل منهم وتلقى كل منهم رد فعل الآخرين لآرائه وشخصيته .

ومن أهم الوسائل التدريبية الحديثة المباريات الادارية حيث يقسم الدارسون إلى مجموعات ، كل مجموعة تمثل شركة وهمية ، وعلى أساس بعض المعلومات المبدئية يبدأ أفراد كل مجموعة فى اتخاذ سلسلة من القرارات الادارية فى نواحى البيع والانتاج والأفراد والتمويل . وتستمر المباراة لمدة طويلة حيث تبنى قرارات كل دورة على أساس نتائج الدورة التى تسبقها ، وهكذا حتى نهاية المباراة حين يتم تحديد مراكز كل مجموعة .

وظيفة التدريب فى الواقع المصرى :

وفى دراسة أعدها الجهاز المركزى للتنظيم والادارة عن مشاكل النشاط التدويبى فى القطاع الحكومى تبين وجود العديد من المشكلات التى تحول دون تحقيق التدريب للأهداف المنشودة منه (١)

وفيما يلى عرض لأبرز تلك المشكلات :

- ضعف اقتناع القيادات بجدوى التدريب .
- نقص القوى العاملة المدربة بوحدات التدريب فى الأجهزة الادارية .
- عدم وجود نظام لقياس فاعلية التدريب وأثره على أداء المتدربين .
- عدم كفاية الامكانيات المادية والبشرية لتلبية احتياجات العملية التدريبية .
- يحول نظام التفرغ الكامل للتدريب دون الترشيح للبرامج التدريبية فى حالات كثيرة .
- عدم تلبية البرامج التدريبية على المستوى المركزى للاحتياجات الفعلية للجهات الادارية .
- فقدان الرغبة لدى بعض الأفراد فى الالتحاق ببرامج التدريب لغياب نظام الحوافز .

وإذا كانت الدراسة سالفة الذكر قد أوردت العديد من التوصيات التى يكفل الأخذ بها نجاح العملية التدريبية ومعالجة قصورها ، فان المعالجة من زاوية أخرى تكمن فيما يلى (٢) :

- أن يصدر التدريب عن حاجة فعلية .
- أن يتوفر للشخص موضع التدريب الدافع الشخصى للتعلم والنمو .
- أن تهيأ ظروف العمل بطريقة تسمح للفرد بتطبيق الأفكار والأساليب الحديثة التى درب عليها .

(١) الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، بحث مشاكل النشاط التدريبى فى القطاع الحكومى ، اتحاد جمعيات التنمية الادارية ، مؤتمر تطوير الادارة الحكومية ، ٢٨ - ٣٠ أكتوبر ١٩٨٠ .

(٢) دكتور على السلمى ، الادارة العلمية ، دار المعارف بمصر ، ١٩٧٠ ص ٤٨٧ - ٤٨٩ .

وقد تبين من دراسة النشاط التدريبى فى مصر أن الشروط الثلاثة السابقة غير متوافرة فى أغلب الأحيان . فكثير من الوحدات الادارية ووحدات القطاع العام ، لا تقوم برسم خططها التدريبية على أسس علمية سليمة بحيث تعكس الاحتياجات الفعلية للوحدة ، بينما يكون الهدف أساسا هو استكمال شكلى لمطلب التدريب الذى نصت عليه قوانين ولوائح الخدمة المدنية ، وتمشيا مع الاتجاه العام الذى يعتبر التدريب من معايير تقييم الأداء . وعلى هذا يلاحظ أن الاهتمام بالتدريب ينحصر غالبا فى الناحية الكمية دون النظر إلى نوعيته وجودته ومدى صلاحيته لظروف الوحدة الادارية .

ونظرا إلى الأسلوب الذى يجرى به اختيار الأفراد لحضور الدورات التدريبية والذى يأخذ شكلا روتينيا بحتا ، فان الفرد لا يشعر بحاجة أساسية الى التدريب ولا يدفعه شعور بالرغبة فى التعلم ، وكثيرا ما تكون عملية التدريب فرصة للتغيب عن العمل دون اهتمام حقيقى باكتساب معلومات أو خبرات جديدة .

ولا شك أن عدم توافر الشرط الخاص بتهيئة ظروف العمل بطريقة تسمح للفرد بتطبيق الأفكار والأساليب الحديثة التى درب عليها ، يعتبر عاملا مؤثرا فى كفاءة التدريب وفاعليته . ان اكتساب الفرد لخبرات ومعلومات جديدة وتعرفه على أساليب علمية وحديثة فى أداء الأعمال يجعله متحفزا إلى تطبيقها فى عمله ، غير أنه إذا فوجىء بأن ظروف العمل وبيئته لا تزال كما هى ، وان طبيعة التنظيم لا تسمح له بتطبيق أفكاره ومعلوماته والإفادة منها فان فائدة التدريب تنعدم لديه بل يصاب بحالات من الاحباط والقلق .

ويبدو أن هناك شبه اتفاق بين الباحثين والأجهزة المعنية على أسباب القصور فى عمليات التدريب فى مصر ، اذ ورد فى دراسة للرقابة الادارية أن جهود التدريب لم تؤت ثمارها لأسباب منها (١) :

- نقص الوعى التدريبى فى معظم الجهات سواء فى القطاع الحكومى أو القطاع العام .
- عدم فاعلية مراكز التدريب فى بعض الجهات لنقص الامكانات المادية والمالية والمهارات القائمة بالتدريب .
- عدم اهتمام بعض الجهات القائمة بالتدريب بمتابعة الخريجين من معاهد ومراكز التدريب فى مواقع العمل للوقوف على مدى ما أحدثه التدريب من تغيير فى سلوكهم وطرق ومستوى أدائهم للعمل .

---

(١) تقرير للرقابة الادارية عن معوقات الجهاز الادارى - وثائق الجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

- قصور بعض برامج التدريب عن احداث التغير المطلوب لابتعادها عن الواقعية والتخصص المرتبط بالعمل .
- مقاومة بعض القادة فى احداث التغيير اللازم فى الأنماط البالية التى اعتادوها فى العمل خشية التجربة .

أمور لا يعالجها التدريب :

- اضطراب التنظيم .
- غياب السياسات .
- غياب أو عدم دقة التخطيط .
- عدم توافر المقومات الضرورية فى الفرد لأداء العمل .
- ضعف القيادة والاشراف .
- ضعف الروح المعنوية لدى العاملين .

لكى تتحقق فعالية التدريب لابد من :

- ارتباط التدريب بحاجة فعلية لدى الفرد .
- اقتناع الفرد بجدوى التدريب .

حـــالة عمــلية
« الشركة العامة لصناعة الورق »

أعلنت الشركـة العـامـة لصنـاعـة الـورق عن حاجتها لشغل بعض الـوظـائف الشـاغـرة به . وكـانت الشركـة تستخـدم نمـوذج طلب التـوظف « التـالى » فى الحصول على البيانات اللازمة عن المتقدمين للعمل :

بسم الله الرحمن الرحيم — نموذج طلب وظيفة

أولاً ـ بيانات شخصية :

الاسم (رباعيا) ________________

العنوان ________________ رقم التليفون ________

تاريخ ومكان الميلاد ________________ ( ) ذكـر ( ) أنثى

الحالة الاجتماعية ________________ ( ) أعزب ( ) متزوج

الوظيفة التى تود شغلها ________________ المرتب المتوقع ________

الحالة الصحية ________________ ( ) جيدة ( ) متوسطة

ثانيا ـ التعليم والتدريب :

بيـان	اسم المدرسة الكلية	سـنوات الدراسة	التخصص	تاريخ التخرج
المرحلة الثانوية				
المرحلة الجامعية				
الدراسات العليا				
المدارس المهنية				

أذكر برامج التدريب التى التحقت بها حتى الآن :

البرنامج	الجهة المدربة	عنوانها	مدة البرنامج	من الى	ملاحظات

ما هى اللغات التى تجيدها (اكتب درجة الاجادة فى خانة : ممتاز أو جيد أو متوسط)

	القراءة	الكتابة	التخاطب	الترجمة
اللغـة الانجـليزية				
اللغـة الفرنسـية				
لغـات أخـرى				

ثالثا ـ الخبرات السابقة :

أذكر فيما يلى الجهات التى عملت بها ، بما فى ذلك الوظائف التى شغلتها أثناء تعليمك ، ابدأ بعملك الحالى ثم ما قبله ، وما قبله . اذكر الفترات التى لم تعمل خلالها باستثناء فترات الدراسة .

جهة العمل			تاريخ العمل		آخر مرتب	آخر رئيسك المباشر	أسباب العمل	فترات عدم العمل	
			من	الى				من	الى

المطلوب :

بصفتك مديرا للعلاقات الصناعية بالشركة ، فالمطلوب منك فرز المتقدمين للعمل وتقدير مدى بقائهم فيه ، على ضوء البيانات التى قدموها فى نموذج طلب التوظف وقت التقدم للعمل (راجع الجدول رقم « ١ ») ، مستعينا بما هو متاح لديك من بيانات سابقة حول نسبة ذوى الأداء الممتاز والمرضى ونسبة ذوى الأداء غير الرضى .

، (انظر الجدول رقم « ٢ ») .

الجدول رقم « ١ »

بيانات حول الأفراد المتقدمين للعمل

مسلسل الاسم	العمر	المؤهل	عدد السنوات الخبر فى ذات مجال العمل	عدد سنوات فى أعمال مغايرة	الحالة الاجتماعية
١ عبد المؤمن	٢١ سنة	متوسط	–	متزوج	
٢ شلبى	٢٩ سنة	عـال	٥ سنوات	سنة واحدة	أعـزب
٣ عبد الله	٢٣ سنة	عـال	سنة واحدة	سنة واحدة	أعـزب
٤ علوان	٣٥ سنة	أقل من المتوسط	١٥ سنة	–	متزوج ويعول
٥ رمضان	٣٤ سنة	متوسط	١٠ سنوات	٣ سنوات	متزوج
٦ حسن	٣٦ سنة	متوسط	١٣ سنة	سنة واحدة	متزوج
٧ أحمد	٣٤ سنة	عـال	١٠ سنوات	سنتين	أعـزب
٨ عبد الستار	٢٧ سنة	عـال	٥ سنوات	–	أعـزب
٩ صلاح	٣٨ سنة	عـال	–	١٦ سنة	متزوج ويعول
١٠ محمد	٢٦ سنة	متوسط	سنة واحدة	٤ سنوات	متزوج
١١ سامى	٢٠ سنة	أقل من المتوسط	سنتين	–	أعـزب
١٢ سعيد	٢٨ سنة	متوسط	٨ سنوات	–	أعـزب
١٣ محمود	٢٢ سنة	متوسط	–	٣ سنوات	متزوج
١٤ شحاتة	٢١ سنة	عـال	–	–	أعـزب
١٥ مجدى	٤٥ سنة	عـال	١٥ سنة	٥ سنوات	متزوج ويعول
١٦ عمر	٣٥ سنة	أقل من المتوسط	١٨ سنة	–	متزوج ويعول
١٧ حسان	٣٢ سنة	عـال	٨ سنوات	سنة واحدة	متزوج
١٨ سامح	٣١ سنة	عـال	–	٩ سنوات	أعـزب
١٩ اسامة	٣٤ سنة	عـال	١٢ سنة	–	متزوج ويعول
٢٠ سليم	٢٨ سنة	متوسط	٨ سنوات	سنتين	متزوج ويعول
٢١ رياض	٢٧ سنة	متوسط	٧ سنوات	–	أعـزب
٢٢ رفيق	٣٨ سنة	أقل من المتوسط	١٣ سنة	٥ سنوات	متزوج ويعول
٢٣ جابر	٤٢ سنة	أقل من المتوسط	٢٢ سنة	–	متزوج ويعول
٢٤ رزق	٣٥ سنة	متوسط	٥ سنوات	٩ سنوات	متزوج
٢٥ شاكر	٢٨ سنة	عـال	٦ سنوات	–	أعـزب

جدول رقم « ٢ »

ذوى الأداء الممتاز والمرضى وذوى الأداء غير المرضى
من بين الذين تقدموا لشغل وظائف بالشركة
خلال الخمس سنوات السابقة

بنود نموذج طلب التوظيف	نسبة ذوى الأداء الممتاز والمرضى	نسبة ذوى الأداء غير المرضى
فئات العمر :		
أصغر من ٢٥ سنة	٪٤٠	٪٦٠
من ٢٥ - ٣٥	٪٦٥	٪٣٥
أكبر من ٣٥ سنة	٪٨٠	٪٢٠
المؤهـــل		
مؤهل عال	٪٦٥	٪٣٥
مؤهل متوسط	٪٧٠	٪٣٠
أقل من المتوسط	٪٤٠	٪٦٠
سنوات الخبر فى مجال العمل :		
أقل من ٥ سنوات	٪٤٠	٪٦٠
من ٥ - ١٠	٪٦٥	٪٣٥
أكثر من ١٠ سنوات	٪٧٠	٪٣٠
سنوات الخبرة فى غير مجال العمل :		
أقل من ٥ سنوات	٪٣٥	٪٦٥
من ٥ - ١٠	٪٤٠	٪٦٠
أكثر من ١٠ سنوات	٪٦٥	٪٣٥
الحالة الاجتماعية :		
أعـــزب	٪٣٥	٪٦٥
متزوج	٪٦٥	٪٣٥
متزوج يعول	٪٩٠	٪١٠

حـالة عمـلية

« شركة السلام للتجارة والمقاولات »

تتبـع شركـة السـلام لأعـمال مقاولات البناء سياسة للتوظف تقتضى بصفة عامة تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلة من العمالة من حيث الأعداد المطلوبة والنوعيات اللازمة . ووفقا لهذه السياسـة تستخـدم العديد من أساليب جلب القوى العاملة من داخل البلاد وخارجها . وتتمثـل هـذه الأسـاليب فى طلبـات التـوظف ، الاعـلان فى الصحـف الرسمية ، وفى الـدول العـربية والآسيوية المجـاورة ، الاتصـال بالهيئـات العلمية ، مكـاتب التوظف ، وأخيرا القيام بزيارات لدول أخرى عربية أو آسيوية . وبدراسة البيانات التاريخية السابقة لاستقطاب المهندسين للشركة لوحظ اختلاف الميزانية المخصصة لكل وسيلة من هذه الوسائل ، وأيضا اختلاف عدد المتقدمين من المهندسين ونوعياتهم من وسيلة لأخرى على النحو التالى :

الوسيلة المستخدمة	الميزانية المخصصة	عدد المتقدمين
الاعلان فى الصحف	١٢٠٠٠ جنيه	١٠٠٠
الهيئات العلمية والنقابية	٤٠٠٠ جنيه	١٠٠
مكاتب التوظف	٢٤٠٠٠ جنيه	٣٠٠
زيارات لدول أخرى	٤٠٠٠٠ جنيه	٥٠٠

وبفحص بيانـات المتقـدمـين واجـراء الاختبارات اللازمة لهم تبين أن عدد من تم قبوله باستخدام كل وسيلة هو : ١٥٠ ، ٦٠ ، ١٨٠ ، ٢٠٠ على التوالى .

وبعـد تعيين العمالة التى تحتاجها الشركة وتوزيعها على المهام والادارات المختلفة ، فقد طلب من مدير كل ادارة اعداد حصر وتقارير كفاءة عن الأفراد الذين تم تعيينهم سلفا . وبدراسة تقارير الكفاءة الخاصة بهؤلاء الأفراد اتضح أن عدد الذين تميزوا بالكفاءة وفقا لكل وسيلة كان على النحو التالى : ٤٠ ، ٣٠ ، ١٢٠ ، ١٢٠ على التوالى . واعتمادا على البيانات التاريخية السابقة وخبرة الشركة فى هذا الشأن ، فقد قرر مدير ادارة الأفراد الاعتماد كلية على وسيلة المتقدمين لاعلان على أساس انها تمكن من جلب عدد أكبر من المتقدمين .

المطلوب :

ما رأيك فى قرار مدير الأفراد المتعلق بالاعتماد على أسلوب الاعلان كوسيلة للحصول على القوى العاملة مستقبلا ؟ وما رأيك فى الوسائل التى تقترح على الشركة استخدامها فى استقطاب المديرين ؟

« الشركة الأهلية للصناعات الدقيقة »

ينصب النشاط الرئيسى للشركة الأهلية للصناعات الدقيقة على انتاج مولدات للتيار الكهربى . وتعمل الشركة منذ خمس سنوات بطاقة تقترب من الطاقة الانتاجية القصوى لها . ونظرا للطلب المتزايد على منتجات الشركة ، لم يكن يمكنها تلبية الاحتياجات الجديدة للسوق من خلال زيادة الطاقة الانتاجية للآلات الحالية . لذلك فقد تقرر التوسع باضافة خط انتاجى جديد يضاف إلى قوة الانتاج الحالية . لمقابلة الزيادة فى احتياجات السوق . وقد تم بالفعل التعاقد على شراء آلات هذا الخط الانتاجى ، ومن المنتظر أن يتم تشغيله مع بداية عام ١٩٨٥ ، أى بعد عامين من الآن تقريبا .

وبناء على ذلك قام مدير شئون الأفراد بدراسة التركيب الحالى للقوى العاملة بالشركة ، ويوضح الجدول رقم (١) ما توصل اليه من بيانات :

الجـدول رقم (١)

بيان التركيب الحالى للقوى العاملة بالشركة

الادارة العامة للمصانع :		الادارة العامة للشئون المالية والادارية والتجارية :	
ادارة الانتاج	٥٥٠ فرد	الادارة المالية	١٥ فرد
ادارة التجهيز	١٥٠ فرد	ادارة الشئون التجارية	٥ فرد
ادارة الورش والصيانة	١٩ فرد	ادارة الشئون الادارية	٩ فرد
ادارة محطة القوى	١٦ فرد		

وقـد أسفر تحليل أعداد تاركي الخدمة بسبب التقاعد والاستقالة والفصل والوفاة والنقل خلال الأربع سنوات الماضية عن البيانات الآتية :

الجـــدول رقم (٢)

تحليل لأعداد تاركى الخدمة بسبب الاستقالة والفصل والوفاة والتقاعد .

« متوسط الأربع سنوات الماضـــية »

الفئـة الماليـة / الادارة	٦	٥	٤	٣	٢	١
١ ـ الادارة العامة للمصانع :						
ادارة الانتـاج	٧	٨	٤	٦	٣	١
ادارة التجهيـــز	٥	١٣	٦	١	٦	ـ
ادارة الورش والصيانة	٤	١١	٩	٤	٥	ـ
ادارة محطة القـــوى	٣	١٤	٩	١	ـ	١
٢ ـ الادارة العامة للشئون المالية والادارية والتجارية :						
الادارة الماليـــة	٣	٤	١	ـ	١	١
ادارة الشـــئون التجارية	٢	٣	ـ	٢	ـ	ـ
ادارة الشـــئون الادارية	٢	٣	١	١	ـ	ـ

وبناء عليه قام مدير شئون الأفراد بالاجتماع عدة مرات بمديرى الادارات الرئيسية لدراسة احتياجاتهم من القوى العاملة لمواجهة اضافة الخط الانتاجى الجديد . ومن واقع هذه المقابلات أمكن حصر الاحتياجـات من القوى العاملة خلال عام ١٩٨٥ ، وذلك بتحديد حجم العمالة بفئاتها المالية المختلفة ويظهر ذلك فى الجدول رقم (٣) .

الجـــدول رقم (٣)

الزيادة فى عدد العاملين المطلوبين فى الادارتين الرئيسيتين
بالشركة موزعين وفقا للفئات المالية

الفئة المالية / الادارة	٦	٥	٤	٣	٢	١
١ ـ الادارة العامة للمصانع :						
ادارة الانتاج	٣٨	٢٦	١٢	٥	٤	١
ادارة التجهيــز	١٤	١٢	٨	٣	٢	١
ادارة الورش والصيانة	١٨	٨	٦	٢	١	-
ادارة محطة القــوى	١٢	٣	٢	١	١	-
٢ ـ الادارة العامة للشئون المالية والادارية والتجارية :						
الادارة الماليــة	٧	٣	٢	-	-	-
ادارة الشـــئون التجارية	٣	١	١	١	-	-
ادارة الشـــئون الادارية	٥	٢	-	-	-	-

ونظرا لأن تشغيل الخط الانتاجى الجديد وصيانة آلاته يتطلب أفرادا على مستوى معين من المهارة والتدريب ، فقد كان على الشركة أن تبدأ فورا فى تعيين احتياجاتها من الأفراد حتى يمكن ارسالهم إلى المصانع المنتجة لآلات الخط الانتاجى الجديد ـ على دفعات ـ للتدريب على تشغيل هذه الآلات حتى يمكن بدء الانتاج بمجرد تركيبها .

وبناء على ذلك قام مدير شئون الأفراد بفحص سوق العمل للتعرف على مدى توافر العمالة المطلوبة ، الا أنه وجد عجزا ملحوظا فيها ، نظرا لندرتهم فى جانب ، وعملهم فى الشركات المنافسة فى جانب آخر .

وقد كان مجلس الادارة متخوفا من اتخاذ قرار نهائى بتنفيذ سياسات معينة لمواجهة هذه المشكلات ، وخاصة أن بعض أعضاء المجلس كانوا يتشككون فى عودة الأفراد للعمل بالشركة بعد تدريبهم ، كما أن مدير الانتاج حذر من الاعتماد على عمالة غير مدربة ، خشية انخفاض جودة الانتاج .

وقد ازداد الموقف تعقيدا حين تبين أن متوسط أعمار العديد من المشرفين ورؤساء الورديات مرتفع ، وسيحال عدد كبير منهم الى التقاعد قبل تركيب آلات الخط الانتاجى الجديد .

المطلوب :

١ - ما هى المؤشرات التى يمكن استخراجها من البيانات السابقة .

٢ - ما هى المشكلات والعقبات التى تواجه الشركة .

٣ - استخدام البيانات السابقة فى عمل خطة للقوى العاملة .

حـــالة عمـلية

« سباق مع الزمن »

● **المـوقف :**

التحق صلاح الدين . . . . بخدمة شركة السيارات المصرية منذ عشرين عاما . ويبلغ من العمر الآن ما يقرب من الخمسين . ومنذ بداية عمله بالشركة حتى الآن وهو مسئول عن قسم قطع غيار السيارات فى مركز الصيانة التابع للشركة . وخلال هذه الفترة حدثت تغييرات كثيرة . فقد إزداد عدد الأفراد الذين يعملون تحت اشراف صلاح الدين ، من تسعة إلى ٤٦ شخصا ، وبعد أن كان العمل يتطلب معرفة وحفظ أرقام عدة فئات بسيطة من قطع الغيار مخزونة فى عدد من الأرفف المحدودة أصبح الآن مطالبا بأن يتعرف على ويعثر على آلاف الأنواع من قطع الغيار لعديد من الماركات مخزونة فى مستودع كبير . ومع هذا التغير فى الظروف ، فان صلاح الدين بقى على حاله لم يتقدم تعليمه . أضف إلى ذلك أن مسئولياته زادت فقد أصبح مسئولا عن أمناء المستودع وكتبة الحسابات والحراس والسائقين الذين ينقلون قطع الغيار من والى المستودع ، وقد حدثت مواقف كثيرة تحققت فيها خسائر للشركة نتيجة لشراء قطع غيار بكميات كبيرة ثبت أنه يوجد منها مخزون كبير ، أو العكس بسبب رفض مبيعات باعتبار أنها غير موجودة بينما هى مكدسة فى المستودع .

ويبدو أن صلاح الدين بدأ يفقد احترام مرؤوسيه ولم يعد قادرا على السيطرة عليهم . وبناء على ذلك أعدت ادارة الشركة مذكرة بانهاء عقده والبحث عن بديل أكثر كفاءة .

المطـلوب :

اعداد تقرير يبين أهم المقترحات لعلاج المشكلة الموضحة بالحالة .

حـالة عمـلية
« شركة جيركو للنقل والتخزين »

تمارس شركة جيركو عملها فى مجال النقل والتخزين ، وتعتمد على تقارير كفاءة الأداء فى منح العلاوات الدورية والتشجيعية للعاملين بها . وفى أواخر ديسمبر ١٩٨١ تقدم عبد العزيز الرماح العامل بقسم الورش الميكانيكية بشكوى إلى رئيس مجلس ادارة الشركة يتظلم فيها من عدم حصـولـه على العـلاوة الدورية التى يستحقها عن السنة المالية ٨٠ ـ ١٩٨١ أسوة ببقية زملائه العاملين بنفس القسم . وقد أشار العامل فى شكواه الى التزامه بعمله وعدم تغيبه عن العمل بدون عذر مقبول خلال العام الماضى ، بالاضافة الى أنه يبذل جهدا كبيرا فى أداء عمله فى أوقات العمل الـرسمية وغـير الـرسمية وخـاصـة فى الحالات الطارئة التى يستدعى فيها لانجاز بعض المهام الاضافية ، هذا فضلا عن تحمله لمسئوليات عديد من الأعمال التى يعهد بها إلى قسم الورش الميكانيكية .

وبمجـرد تقديم العامل لهذه الشكوى طلب السيد رئيس مجلس الادارة على الفور تقرير كفاءة أداء العامل المذكور عن السنة المالية ٨٠ ـ ١٩٨١ . ومرفق بهذه الحالة صورة من تقرير كفاءة أداء هذا العامل موضحا بيانا بتقديرات العامل فى البنود المختلفة التى يتضمنها التقرير .

المطلوب :

تحليل المـوقف السابق وتقديم تقرير يوضح أهم التوصيات التى يمكن ان يعتمد عليها رئيس مجلس الادارة لمعالجة الموقف .

شركة جيركو لصناعة السفن

التقرير السنوى عن

تقـدم العـامل

اسم العـامل : عبد العزيز الرماح
الوظيفة : عامل صيانة واصلاح
القسم : الورش الميكانيكية
الرئيس المباشر : زاهر الفقى
التاريخ : ٣١ / ١٢ / ١٩٠١

تعليمات لكتابة التقرير :

١ - اعتمد على حكمك الشخصى .

٢ - حدد رأيك بالنسبة لكل عامل على حدة ، دون أن يتأثر بحكمك العام على العاملين .

٣ - ضع حكمك على أساس مجموعة البيانات التى جمعتها ، ولا تتأثر بجزء من هذه البيانات فقط ، وخاصة تلك التى تمثل تصرفات غير عادية صدرت من العامل .

٤ - كون رأيك بكل دقة وبعد تفكير وروية ، لا تدع المؤثرات والعلاقات الشخصية تحكم قرارك .

٥ - اذا أردت أن تزودنا بأى بيانات اضافية ، فنرجو أن تضعها فى أسفل الصفحة فى خانة ملاحظات أخرى .

٦ - **ضع علامة** (√) أسفل المربع الذى يعبر عن البيانات التى تنطبق على العمل .

٧ - لاحظ أن الدرجة الكلية للتقييم هى ١٠٠ درجة .

٨ - ان اعطاء التقدير للعامل يتم على النحو التالى :

أقل من ٥٠ أداء ضعيف .
٥٠ - ٥٩ أداء متوسط
٦٠ - ٧٩ كفء
٨٠ - ١٠٠ ممتاز

عناصر التقييم	٤	٨	١٢	١٦	٢٠
١ - الاستعداد الشخصي للعامل	يحتاج الى توجيه فى جميع تصرفاته ٧	يحتاج الى توجيه دقيق	يحتاج الى توجيه أحيانا	لا يحتاج الى توجيه	يحاول دائما البحث عن أعمال اضافية
٢ - امكانية الاعتماد على العامل	مهمل ولا يعتمد عليه	يتحمل المسئولية اذا كان لابد من ذلك	مستعد لتحمل المسئولية حتى اذا لم يطلب منه ٧	يمكن الاعتماد عليه دائما	يبحث عن مسئوليات جديدة
٣ - الانتاجية	أقل من المعدل المطلوب	لا تزيد عن المعدل	تزيد عن المعدل أحيانا ٧	دائما أكبر من المعدل	أكبر من المعدل بمراحل
٤ - درجة الالمام بالعمل	معلومات أقل بكثير من الحد المطلوب	معلوماته محدودة ٧	معلوماته معقولة	يعرف دقائق	يحاول دائما أن يزيد من معلوماته
٥ - الالتزام بمواعيد العمل	يتأخر دائما	ينبه عليه دائما لمراعاة المواعيد ٧	يتأخر أحيانا	منضبط فى مواعيده	منضبط فى مواعيده ويبقى بعد ميعاد العمل

الدرجة الكلية ٤٤ التقدير ضعيف

ثبت بالمصطلحات

قائمة بأهم المصطلحات العلمية
الادارة الأفراد باللغتين العربية والانجليزية

Absenteeism	غياب
Accident - prone	مستهدف للحوادث
Achievement tests	اختبارات الانجاز
Application blank	استمارة طلب وظيفة
Appraisal Interview	مقابلة للتقييم
Apprenticeship program	برنامج للصبية الصناعيين
Aptitude tests	اختبارات القدرات
Attitude survey	استقصاء الاتجاهات
Arbitration	تحكيم
Audit, personnel	مراجعة ، فى شئون الأفراد
Behavioral Sciences	علوم سلوكية
Brainstorming	عصف ذهنى
Collective bargaining	مساومة جماعية
Compensation	تعويض
Conservation of employee	محافظة على العامل
Complaint	شكوى
Critical incidents	وقائع حرجة
Delegation of authority	تفويض السلطة
Demotion	تنزيل الرتبة
Discharge	رفت
Disciplinary action	جزاء تأديبى
Dismissal compensation	تعويض بسبب الفصل
Employee attitudes	اتجاهات العاملين
Employee benefits	مزايا العاملين
Employee benefits	برنامج خدمات الموظفين

Exit interview	مقابلة عند الخروج من الخدمة
Factor Comparison system	طريقة مقارنة العوامل (فى تقييم الوظائف)
Forced choice in performance appraisal	اختيار اجبارى (فى تقييم الوظائف)
Fringe benefits	مزايا اضافية
Grading	تدريج
Grievances	شبكة الاشاعات
Guidance	أرشاد
Halo error	خطأ التعليم (ن تقييم الأداء)
Hiring process	عملية الاستخدام
Human needs	حاجات انسانية
Human relations	علاقات انسانية
Incentive	حافز
Induction	تهيئة مبدئية (للعامل الجديد)
Industrial relations	علاقات صناعية
Informal organization	تنظيم غير رسمى
Insurance	تأمين
Intelligence tests	اختبارات الذكاء
Interviews	مقابلات
Job	وظيفة
Job analysis	تحليل الوظيفة
Job analyst	محلل الوظيفة
Job classification	تصنيف الوظائف
Job description	توصيف الوظيفة
Job design	تصميم الوظيفة
Job enlargement	تكبير الوظيفة
Job enrichment	اثراء الوظيفة
Job evaluation	تقييم الوظيفة
Job grading	تدرج الوظائف
Job oportunity	فرصة العمل
Job specification	مواصفات شاغل الوظيفة

Key Jobs	وظائف رئيسية
Lay - off	استغناء مؤقت عن العامل
Leadership	قيادة
Leave of absence	اجازة مؤقتة
Manpower	قوى عاملة
Manpower allocation	توزيع الأفراد على الأعمال
Manpower Development	تنمية القوى العاملة
Manpower requiremements	احتياجات من القوى العاملة
Manpower planning	تخطيط القوى العاملة
Mediation	توسط (فى خلافات العمل)
Merit	كفاءة
Merit rating	تقييم الكفاءة
Mobility, job	حركة وظيفية
Morale	روح معنوية
Motion study	دراسة الحركة
Motivation	دافعية
On - the job training	تدريب أثناء العمل
Orientation	تهيئة للعمل
Participation	مشاركة
Pension	معاش
Performance appraisal	تقييم الأداء
Personality test	اختبار الشخصية
Personnel department	ادارة الأفراد (تقسيم تنظيمى)
Personnel management	ادارة الأفراد (على المستوى التنفيذى)
Piecework	العمل بالقطعة
Planning	تخطيط
Placement	تحديد مكان العامل
Point system	نظام النقط (فى التقييم)
Policy	سياسة
Position	مركز (وظيفى)

Probation	فترة الاختبار
Procurement	جلب (الحصول على)
Productivity	انتاجية
Profit sharing	مشاركة فى الأرباح
Promotion	ترقية
Ranking	ترتيب
Rating	تقييم
Records	سجلات
Recreational services	خدمات ترفيهية
Recruitment	استقطاب
Retirement	تقاعد
Reward system	نظام المكافآت
Safety	سلامة
Selection	اختيار
Separation	فصل
Seniority	أقدمية
Social Security	رعاية اجتماعية
Span of Control	نطاق الرقابة
Staff	استشارى
Suggestion System	نظام مقترحات
Supervisor	مشرف
Tests	اختبارات
Training	تدريب
Transfers	تنقلات
Turnover	دوران
Unemployment	عطالة
Vacations	اجازات
Vestibule training	تدريب مهنى
Wage Structure	هيكل أجور
Wage Survey	استقصاء أجور

المراجع

Juoius, M.J., Personnel Management, Homewood, Ill : Richard D. Irwin, Inc. 1963.

French, W. The personnel Management Process, Boston : Houghton Mifflin Co., 1964.

Chruden, Herbert J., and Arthwr W. Sherman, Jr., Personnel Managemment Cincinnati : South Western Publishing Company, 1963.

Odiorne, G.S., Personnel Policy. Columbus, Ohio : Charles E. Merril Books, Inc., 1963.

Chapple, E.D., and Leonart R. Sayles, The Measure of Management. New York : The Macmillan Co., 1961.

Havie, Mason, Psychology in Management. New York. McGraw - Hill Book Co., 1964.

Barteth, R.S. (Guide to using Psychological Tests), Harward Business Review, Vol. 41, No. 5 September - October, 1963, pp. 138 - 146.

Pigors, P. and Charles Myers, Personnel Administration, New York : Mcgraw - Hill Book Co., 1965.

Monroe, W.H., (Strategy in the management of Executives). Business Horizons, Vol. 6. No. 1, Spring, 1963, pp. 35 - 44.

Flippo, E.B. Principles of Personnel Management, New York : McGrawhill Book Co., 1966.

قائمة المحتويات

البـاب الثـالث

رقم الايداع بدار الكتب ١٥٢٦
الترقيم الدولى ٥ ـ ٠٤ ـ ٧٣٥ ـ ٩٧٧

دار غـريب للطـباعة
١٢ شارع نوبار (لاظوغلى) القاهرة
ص . ب (٥٨) الدواوين تليفون : ٥٤٢٠٧٩